الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم

The Organizational Culture in Secondary Schools in the State of Kuwait and its Relationship to Teachers' locus Of Control from their Point of View

إعداد

ناصر مفرج زيد الهاجري

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

٢٠١٣

تفويض

أنا ناصر مفرج زيد الهاجري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : ناصر مفرج زيد الهاجري

التاريخ : 9 /6/ 2013

التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :" **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم** ".

وأُجيزت بتاريخ :

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني	مشرفاً ورئيساً	....
الدكتور خالد أحمد الصرايرة	عضواً	....
الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً/ ممتحناً خارجياً	....

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إعداد هذه الرسالة، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني الذي أشرف على هذه الرســالة،وأحاطني بعلمه ورعايته ونصحه وإرشاده لإتمام هذا العمل.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة بالأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة، والدكتور خالد أحمد الصرايرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط الذين كــان الفضل في اجتياز هذه المرحلة ووصولي لهذا الإنجاز.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين، وموظفي وزارة التربية الكويتية وإلى كــل من مدّ إليّ المساعدة لإتمام هذه الرسالة.

الباحث

ناصر مفرج زيد الهاجري

الإهداء

إلى من أمدني بالقوة وعلمني معنى الوجود   والدي

إلى من أضاءت لي بصبرها دروب الحياة   والدتي

إلى القاسم المشترك لآمالي وآلامي في حياتي   إخواني وأخواتي

إلى رفيقة دربي   زوجتي

إلى ورد الربيع وهبة البديع بلسم الروح   أبنائي

إلى وطني الكويت

أهدي هذا العمل

الباحث

ناصر مفرج زيد الهاجري

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

ناصر مفرج زيد الهاجري

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم .وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، منهم (177) معلماً، و(٢٢٣) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الثقافة التنظيمية، وتم اختيار وترجمة مقياس روتر لقياس مركز الضبط. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً.
- مستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (بكالوريوس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة، ولصالح فئة (من ٥ – ٩) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، ولمركز الضبط الخارجي، بينما في مركز الضبط الداخلي كانت هناك دلالة إحصائية إذ كان الفرق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم) في الدرجة الكلية لمركز الضبط الخارجي، أما في مركز الضبط الداخلي فقد كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم). أما في مركز الضبط الخارجي فقد كان الفرق لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، وكان لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من ٥ – ٩ سنوات) في الدرجة الكلية، بينما كان لصالح فئة (من ٥ – ٩ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) في مجال مركز الضبط الداخلي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قدم الباحث العديد من التوصيات أهمها:

- دعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- العمل على رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس الثانوية، من خلال عمل خطط استراتيجية وميزانيات مسبقة والاهتمام بالعنصر البشري بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتطوير الدائم لهم.

The Organizational Culture in Secondary Schools in the State of Kuwait and its Relationship to Teachers' locus Of Control from their Point of View

Prepared by:

Naser Mfrug Zaid Al- Hajeri

Supervised by:

Prof . Kamal Saleem Dawani

ABSTRACT

This study aimed at finding out the organizational culture in secondary schools in the State of Kuwait and its relationship to teachers' locus of control from their point of view.

The sample consisted of (400) teachers. who were drawn randomly from the population of study by using stratified random sample method. (177) male and (٢٢٣) female. To achieve the objectives of the study organizational culture questionnaire was developed. Roter's questionnaire was used for testing teachers' locus of control.

The findings of study were as follows :

- The degree of organizational culture in secondary schools from the viewpoint of teachers was high.
- The level of external locus of control in the study sample is the highest.
- The presence of statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of organizational culture in secondary schools in the State of Kuwait depending on the variable qualification, and in favor of a class (postgraduate) when compared with the category (BA)

and category (diploma) in favor of a class (Graduate) and category (BA)

- The presence of statistically significant differences at the level of (0.05 ≥ α) in the degree of organizational culture in secondary schools in the State of Kuwait depending on the variable experience, and in favor of a class (from 5-9) when compared with the category (10 + years) in the total score.
- The lack of statistically significant differences at the level of (0.05 ≥ α) to the extent the type of locus of control teachers in secondary schools in the State of Kuwait depending on the sex variable, and the external locus of control, while as to internal control there was statistically significant difference in favor of females.
- The presence of statistically significant differences at the level of (0.05 ≥ α) in the type of locus of control of teachers in secondary schools in the State of Kuwait depending on the variable qualification, and in favor of a class (BA) when compared with the category (diploma) in the total score of the external locus of control, but as to internal locus of control, the difference was in favor of a class (Graduate) when compared with the category (diploma). As to the external locus of control the difference was in favor of the class (diploma) when compared with the category (BA).
- The presence of statistically significant differences at the level of (0.05 ≥ α) in the type of internal locus of control of teachers in secondary schools in the State of Kuwait depending on the variable experience, and was in favor of a class (10 + years) when compared with the category (5 - Less than 10 years) valuable the total score, while it was in favor of a class (5- Less than 10 years) when compared with the category (10 + years) in the field of internal locus of control.

In the light the results of the researcher presented a number of recommendations, including:

- Support of organizational culture in secondary schools and promoted to build a strong organizational culture supportive of creativity and teamwork in order to achieve the desired goals.
- Work to raise the level of internal control for teachers in secondary schools, through the work of strategic plans and budgets prior and attention to the human element to achieve job satisfaction for teachers and permanent development of them.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

تعبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية، والتي تصبغ الأفراد بالسلوكات ليعيشوا معًا في جماعات، وتحدد تصرفاتهم، وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته.

وتمثل الثقافة التنظيمية الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضاً والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات. وتعبر هذه الثقافة عن مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القُدامى، ويتم تعليمها للأفراد الجدد أي أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفراج،٢٠١١).

والثقافة التنظيمية نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية، وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية، مما يؤدي إلى تجانس الممارسات الادارية في المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى (العميان،٢٠٠٢). وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة (Young,2007). كما تشكل الثقافة التنظيمية منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك

الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة (Foreman and Whetten,2002).

وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة، فإن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي لثقافة المدرسة، والثقافة المدرسية إنما تتشكل من خلال المناخ التعليمي المدرسي، وتؤثر فيها ثقافة المدير واتجاهاته وسلوكه، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي، لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة. ودراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي ينبغي دراستها، لما يتميز به العالم المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما يواكبها اهتزازت في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك قد تعزى إلى مركز الضبط لدى الأفراد فيما إذا كان داخلياً أم خارجياً (عشماوي،٢٠٠٦).

والإدارة التربوية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية، ولثقافة العاملين فيها، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا لا بد من اهتمام المؤسسات التعليمية بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمة واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله (ملحم،٢٠٠٣).

وأوضح الطويل (١٩٩٩) أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو

النظام وقادته، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاصة، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شاين، ٢٠١١).

لقد ظهر مفهوم مركز الضبط في منتصف الستينيات في أمريكا، وظهرت معه العديد من التطبيقات العملية له في المجالات التربوية والنفسية والإرشادية والعلاجية، وما زال محل اهتمام في المجال التربوي والنفسي والطبي، وقد ارتبط بالعديد من المتغيرات النفسية والتربوية والاجتماعية (بني خالد،٢٠٠٩).

وأشار أنو وشنان (٢٠١١) إلى أن مفهوم مركز الضبط (Locus of Control) تطور في ظل التطورات في الفكر الإداري الحديث؛ إذ يعد التحكم بالشخصية أفضل الطرق لمواجهة المواقف، وتلك المقدرة ليست بالضرورة صحيحة دائما؛ لأن انسجام اعتقادات الفرد مع مركز الضبط ربما يعتمد على متغيرات ثقافية، أو موقفية؛ باعتبار أن الثقافة الغربية تعطي للفرد قيمة عالية في الحرية الشخصية، وذلك يتوافق مع نظرة المجتمع للاستقلالية الشخصية . ويعد مركز الضبط من المفاهيم الأساسية في الشخصية، ومعرفة أنماطها المختلفة، كما أنه مهم لفهم السلوك الإنساني في مواقف الحياة المختلفة، سواء أكانت مواقف نفسية، أم اجتماعية، أم مهنية، فالأفراد ذوو الضبط الداخلي لديهم المقدرة على ضبط الأحداث، والسيطرة عليها، أما الأفراد ذوو الضبط الخارجي فهم محكومون بعوامل خارجية .

ومركز الضبط (Locus of Control) هو الدافع وراء نجاح الفرد عندما يسعى إلى تفسير أسباب نجاحه أو فشله وتحديد مصادره ومقدرته في السيطرة على أي موقف حياتي

يواجهه، وفي ضوء ذلك يندفع الفرد إلى أداء المهمة، ولا يسقط من حساباته أهمية وضرورة معرفة وفهم ما يؤثر على أدائه (بركات،٢٠٠٠).

ويشكل مركز الضبط إدراك الفرد للعلاقة بين سلوكه، وبين ما يترتب عليه من نتائج، ويقوم بإلصاق هذه النتائج إما لذاته ولجهوده الخاصة ، وإما يلصقها بعوامل خارجية ولا إرادة له فيها ولا يستطيع التحكم بها، ويمكن أن تؤثر فيه داخلياً بينه وبين نفسه أو خارجيا بينه وبين الآخرين (أبو سكران،٢٠٠٩).

وبما أن المعلم هو ركن أساس في العملية التربوية، ونجاح هذه العملية وفشلها يعتمد عليه بشكل أساس، لا بد من تقصي بيئة العمل التي يعمل بها، وما تحمله من ثقافة تنظيمية قد تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على كثير من المتغيرات ذات العلاقة بأداء المعلم، ومن بين هذه المتغيرات مركز الضبط الداخلي ومركز الضبط الخارجي لدى المعلم، مما سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة لتقصي العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

تثير مسألة الثقافة التنظيمية اهتمام كثير من صانعي القرارات في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، ولذا من المهم تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات التربوية والوقوف على طبيعتها، وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها التي يجب أن تسود في تلك المؤسسات.

ويهتم علم النفس التربوي فيما يهتم من قضايا تربوية في المعلم، بصفته صاحب مهنة تحتاج الى تطوير مستمر على مدار حياة المعلم المهنية حتى تواكب كل تطور وكل جديد . وحتى يتحقق ذلك لا بد من ضوابط ومعايير من شأنها تنظيم عمله في البيئة التربوية التي تحتاج

منه إلى انضباط، وهذا يتم من خلال الاهتمام بمركز الضبط بنوعيه الداخلي والخارجي والعوامل التي قد تؤثر فيهما.

وإن مقدرة المدير على فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء أجــواء ودية بينه وبين المعلمين، ضرورة تنظيمية إنسانية تتطلب من المدير المعرفة الواســعة بغــرض إيجاد ثقافة تنظيمية تؤدي إلى دينامية التفاعل بين أعضاء الفريق، والعمل على إيجــاد الحــوافز المادية والمعنوية التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية، مما قد يوفر الأجــواء الملائمــة لتحقيــق مستوى عالٍ من الضبط بنوعيه الداخلي والخارجي يمكن المدير والمعلمين من الارتقــاء بــأداء المدرسة وتحقيق أهدافها. ذلك أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية قد يكون من شأنه مساعدة العــاملين على إشباع رغباتهم وضمان استمراريتهم، ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف العمل ومتطلباته وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاياتهم الإنتاجية، والارتفاع بمــستوى التعلــيم فــي المجتمع، كل هذه الأمور مجتمعة قد تؤدي إلى رفع مستوى الضبط لدى المعلمين.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى الثقافة التنظيمية الــسائدة فــي المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانويــة فــي دولــة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عــن الأسئلة الآتية:

١ - ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٢ - ما نوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط لدى المعلمين؟

٤ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟

٥ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت من خلال تعرفهم مستوى الثقافة التنظيمية في هذه المدارس.
- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من خلال تعرفهم نوع مركز الضبط لديهم.
- يؤمل أن تفيد هذه النتائج مديريات المناطق التعليمية في دولة الكويت لإعداد أو تنظيم الدورات التدريبية في ضوء ما تتمخض عنه هذه الدراسة، سواء ما يتعلق بالثقافة التنظيمية أم مركز الضبط لدى المعلمين.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى تجرى على مراحل دراسية مختلفة، ويتم إدخال متغيرات غير التي تمت معالجتها في الدراسة الحالية.

- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية التربوية بشكل عام، والمكتبة التربوية الكويتية بشكل خاص، لكونها تعد الدراسة الأولى - حسب علم الباحث – التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

تعريف المصطلحات

فيما يأتي تعريف مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: " هي مجموعة من الفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في مؤسسة ما، والتي نمت وتطورت، ومن ثم استخدمت من قبل العاملين في المؤسسة كوسيلة للتواصل والتفاعل في سبيل حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة" (مرسي،٢٠٠٦: ١٩١).

وعرفت الثقافة التنظيمية إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة التي حصل عليها المعلمون الذين يشكلون عينة الدراسة من خلال استجابتهم عن فقرات استبانة الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

مركز الضبط: " هو اعتقاد الموظف بمدى مقدرته أو عدم مقدرته على حل مشكلاته المهنية، وينقسم مركز الضبط إلى فئتين هما (الأحمد،٢٠٠١: ٦٧):

أ – مركز الضبط الداخلي : هو اعتقاد الموظف انه مسؤول عن ما يحدث له من أحداث ايجابية أو سلبية في حياته المهنية، اعتمادا على مقدراته ومهاراته وجهوده الخاصة.

ب – مركز الضبط الخارجي: هو اعتقاد الموظف بأنه غير مسؤول عن ما يحدث له من أحداث ايجابية أو سلبية في حياته المهنية، التي يحكمها حسب رأيه أصحاب السلطة أو القدر أو الصدفة أو الحظ".

ويعرف مركز الضبط إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة التي حصل عليهـا المعلمـون الذين يشكلون عينة الدراسة من خلال استجابتهم عن فقرات مقياس روتر الـذي تـم ترجمتـه واعتماده في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود مكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٢ / ٢٠١٣.
- **حدود بشرية:** تشمل هذه الدراسة معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت ذكوراً وإناثاً.

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما (استبانة الثقافة التنظيمية، ومقياس روتر للضبط)، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداتين وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الذي سحبت منه.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم تناول الأدب النظري وفق محورين هما الثقافة التنظيمية ومركز الضبط، حيث تم تناول الثقافة التنظيمية بشيء من التفصيل من حيث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، ومصادرها، وخصائصها، وأنواعها، ومكوناتها، والثقافة التنظيمية والمؤسسات التربوية. وتم كذلك تناول مركز الضبط بشيء من التفصيل من حيث مفهوم مركز الضبط بشقيه الداخلي والخارجي، وخصائص الأفراد في فئتي الضبط، ومصادر مركز الضبط.

١ - الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، وتشتمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، ولها دور كبير في التأثير على السلوك الإنساني، سواء أكان الناس أفراداً أم جماعات، وهي تكتسب بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في إعانتهم على التواصل فيما بينهم، وتسهم في كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهة، وداخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. وبما أن للمنظمات بيئاتها المباشرة ضمن أطر مجتمعاتها الأشمل، فإن ثقافة المنظمة تتأثر بثقافة المجتمع السائد، وتؤثر بها عبر جميع العاملين في المنظمة لهذه الثقافة، وانطلاقهم منها في عملية صناعة القرارات والأنماط السلوكية والاتجاهات لديهم (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠).

والمنظمات في أي مجتمع هي أنظمة فرعية تتفاعل وتتعايش مع ما يرافقها من نظم اجتماعية أخرى، وما يمكن أن يؤدي إليه هذا التفاعل والتأثير في أنظمتها الفرعية من جهة، وبين هذه الأنظمة وبيئاتها الخارجية من جهة أخرى. لذا فمن الطبيعي أن تتشكل المنظمات مراعية لما هو موجود في المجتمع، وهذا ما يعطيها التمايز والتباين عن غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر. وهذا ما يفسر الاختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقته من مجتمع إلى آخر، وفي المجتمع نفسه من وقت لآخر (عكاشة،٢٠٠٨).

ونظرية الثقافة التنظيمية تعني أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب والسلوكات البادية للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم الخارجية. فالثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا ينشأ من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الايجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأساسية الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته (الثويبي،٢٠٠٩).

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، وتختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى. وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي. حيث تعبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات (Davies, 2007).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة" أبو بكر (٢٠٠٦: ١٠٠).

وعرف جونز (Jones, 2007: 177) الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة، ومجموعة القيم هذه تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة فتشكل بذلك معايير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض" .

كما يشير عكاشة (٢٠٠٨: ٣٧) إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية: " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال".

وعرف القريوتي (٢٠٠٨:٣٧٣) الثقافة التنظيمية بأنها:" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القُدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي إن الثقافة المؤسساتية ثقافة

تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة (Denison, Arbor& Mishra, 2008).

كما عرف الفراج (٢٠١١) الثقافة التنظيمية بأنها:" عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرائق، حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية ".

ويستخلص الباحث تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجًا مستقلاً، ومميزًا في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية جانبًا ذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدون الثقافة كأصل مهم، والمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة. وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر

من مجرد وجود استراتيجيات فعّالة، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات (المرسي،٢٠٠٦).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، وتعد الثقافة التنظيمية موضوعاً حيوياً يتعلق بالسمات الرئيسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة، والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد. بناء عليه فقد أصبح من الضروري أن يدرك العاملون طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة التي يعملون فيها لكي تكون مرشداً لهم في اتخاذ القرار وتوجيه سلوكهم، ذلك أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل. وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبد اللطيف وجودة ،٢٠١٠).

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية ، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة إلى أن الثقافة تؤدي دوراً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم،

والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين، كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز والهيكل التنظيمي (Riad, 2005).

ويرى الصيرفي (٢٠٠٥) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات تكمن في الأوجه الآتية:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظِّم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات.
- تعد الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكِّد قيمًا معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة القوية تعد عنصرًا فاعلاً داعماً للإدارة، مساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهِّل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعد عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين،

والمنظمات التي تكافئ التميّز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لـــديهم دافع ثبات الذات.

- تعد عنصرًا جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ومقــدرتها علـــى مواكبـــة التطـــورات الجارية من حولها.

وأشارت الخلايلة (٢٠١٠) أن أهمية الثقافة المنظمة تتمثل في الآتي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدركات نفـــسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم العمل الجماعي.
- تسهل الالتزام الجماعي إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعززه في التنظيم.
- تعزز استقرار النظام: الثقافة النظمية تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام.
- ثقافة المنظمة تيسر فهم السلوكيات النظمية من خلال مساعدة العاملين على فهم مـــا يـــدور حولهم؛ فثقافة المنظمة توفر مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء علـــى نحو ما.
- توفر ثقافة المنظمة إدارة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمـــي بالـــشكل الذي يخدم صالح النظام.

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تساعد في التعرف إلى الأولويات الإداريـــة، والتنبـــؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، وتعزيز الأدوار القيادية والإرشـــادية المرغوبة، وتوفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة. ذلك أن وجـــود ثقافـــة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنـــت

الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاميلن، قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجـــراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

خصائص الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية. ويقترح العطية (٢٠٠٣) بعض الخصائص الأساسية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وهي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

والثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني، والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، والتعرف إلى شخصية الذين ينتمون للمنظمة، والذين لا ينتمون إليها. والثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي (Dyck, Frees, Baer and Sonnentag,2005):

- الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته. والثقافة

التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .

- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني، وآخر مكاني. والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة، والتجربة، ومن خلال صلاته، وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين .

- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدرجية. وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءًا من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة مقدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت مقتدرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابكها وتعقدها .

- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي

تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة .

- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصور كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية المحيطة بها. والمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونًا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة، إلى مرحلة الرشد.

- **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد، والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعًا، وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لمقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم.

والثقافة التنظيمية في القطاع التربوي تتأثر خصائصها بنتائج التفاعل بين محاوره الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أّنها تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكاتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (الغامدي،٢٠٠٩).

مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تسهم في تكوين هذه الثقافة وتشكيلها، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وُتعبِّر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجابًا، أو سلبًا (العطية،٢٠٠٣).

وقد تعددت وجهات النظر حول مصادر الثقافة التنظيمية، ويشير بدر (٢٠١١) إلى أن من أهم هذه المصادر:

- **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي ُتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، إذ تصبغ الموظف في المنظمة سواءً أكان مديرًا، أم مشرفًا، أم موظفًا صغيرًا، أم عاملا. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

- **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدّين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

- **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي. ويتجسّد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسّد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

- **المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وُتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

- **القصص والحكايات:** وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

ويرى الباحث أنّ الثقافة التنظيمية في مجملها امتزاج عناصر قيّمية جاءت من الدين ومن التاريخ وامتزجت بعناصر نتجت عن التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة، ثم تزاوجت هذه المنظومة القيمية المحلية مع قيم عالمية، وانتقلت إلى المنظمات والمجتمعات

عبر تكنولوجيا الاتصالات والإعلام، ثم تبلورت عن طريق اللغة المشتركة بين العاملين والجماعات لتصبح متغيراً مهماً وأداة للتفاهم والتواصل بينهم داخل المنظمة لتوجه أدائهم وتشكل إطاراً عاماً لسلوكهم.

٢ - مركز الضبط (Locus of Control)

يهتم علم النفس التربوي فيما يهتم من قضايا تربوية في المعلم، بصفته صاحب مهنة تحتاج الى تطوير مستمر على مدار حياة المعلم المهنية حتى تواكب كل تطور وكل جديد .وهذا يحتاج منه العمل الدائب والجهد المتواصل لزيادة مقدراته الخاصة، وتنمية كفاياته الحرفية المتمثلة بطرائقه وأساليبه وتقنياته التعليمية الفعالة. وعند مناقشة أي طريقة أو قضية تربوية تعليمية في هذا المجال غالبا ما يذكر بأن المهم في الأمر هو شخصية المعلم ومقدراته ومهاراته وأساليبه التي يستخدمها في توصيل أهدافه التعليمية.

وقد أصبح من الواضح جداً الآن أن المفاهيم الأكاديمية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية النفعية المتأتية من العملية التربوية يجب أن يرفدها اعتراف شامل مما تنطوى عليه طبيعة المعلمين جوانب انفعالية ومزاجية وما ماثلها. هذا مما جعل شخصية المعلم كعنصر من عناصر العملية التربوية تأخذ مستوى من الأهمية تزداد عن مستوى أهمية الأهداف التعليمية وطرائق التدريس على حد سواء. وبسبب الدور الكبير الذي يقوم به المعلم في أثناء العملية التعليمية سواءً أكان ذلك بشكله المباشر أم غير المباشر، فضلاً عن ما يتوقع منه أن يُحدث من تأثير في سلوك تلاميذه بواسطة أدائه هذا في أثناء تفاعله معهم، فإنه يصبح من المهم دراسة شخصية المعلم واتجاهاته ومقدراته وحاجاته وانضباطيته لمدى تأثير ذلك على أدائه بشكل مباشر (عثمان،٢٠٠١).

مفهوم مركز الضبط

اختلفت تعاريف مفهوم مركز الضبط تبعا لاختلاف الباحثين في طريقة تناولهم له بالدراسة، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرف جيفورد وبرسينو (Gifford & Briceno, 2006: 20) أن مركز الضبط هو: "المدى الذي يؤمن فيه الأفراد بأن ما يحدث لهم محكوم داخليًا وهذا يرجع لمجهوداتهم الذاتية أو أنها محكومة خارجيًا".

وعرف مركز الضبط بأنه:" الموقع أو المصدر الذي تنطلق منه مسببات السلوك التي يعتقد الفرد أنها المسؤولة عن نجاحه أو فشله. بمعنى آخر، فمركز الضبط يعني الطريقة التي يدرك بها الفرد العوامل المسببة لنتائج سلوكه سواءً أكانت هذه النتائج مرضية كالثواب بجميع أنماطه، أم غير مرضية، كالعقاب بجميع أشكاله" (أبو سكران،٢٠٠٩: ٢٣).

وعرفت (بدوي وزكور،٢٠٠٩: ٤١٢) مركز الضبط بأنه:" مدى اعتقاد الفرد بمسؤوليته أو عدمها عن ما يحدث له في حياته من نجاح أو فشل".

وعرف بن زاهي (٢٠١٢: ٣٤) لمركز الضبط بأنه:" إدراك الفرد للعلاقة بين سلوكه وما يرتبط به من نتائج، ذلك أن بعض الأفراد يعزون النجاح في مواقف الحياة المختلفة إلى ذواتهم والبعض الأخر إلى قوى خارجة عن نطاق ذواتهم".

ويعرف الباحث مركز الضبط بأنه مدى اعتقاد الفرد بأنه مسؤول أو غير مسؤول عن الأحداث بناء على ما تلقاه من مبررات لسلوكه وتوقعه للنتائج .

فئتا مركز الضبط

أشارت دروزة (٢٠٠٧) أن لمركز التحكم فئتان هما:

- فئة الضبط الداخلي: ويعبر عن العوامل الكامنة في الإنسان والذي يعتقد معها بأنها المسؤولة عما يصل إليه من نجاح أو فشل . وهو مجموعة العوامل التي يعتقد الشخص بأنها المسببة لنتائج سلوكه من خير أو شر، وهي ترجع في الوقت نفسه، إلى ذاته ومقدراته وجهوده وإرادته ومهاراته وتحكمه في بيئته، حيث أن الشخص في هذا البعد يعتقد بأنه هو المسؤول المباشر عن تصرفاته ونتائج أعماله، وأن ما يحققه من نجاح أو يمنى به من فشل راجع إلى ما يبذله من جهد ومثابرة وإرادة وتصميم، أو إلى نقص فيها.

- فئة الضبط الخارجي: ويعبر عن العوامل الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة ولا دخل للإنسان بها، ويعتقد الفرد في نفس الوقت بأنها المسؤولة عن نتائج سلوكه. وهو مجموعة العوامل التي يعتقد الشخص بأنها المسببة لنتائج سلوكه من خير أو شر، وترجع في الوقت نفسه إلى عوامل خارجية فوق طاقته، وخارجة عن إرادته، ولا دخل له فيها، وليس له سيطرة عليها، أو التحكم بها، مثل الحظ والصدفة والقدر والنصيب والناس الآخرين.

وأكد محي (٢٠٠٢) أن البعد الداخلي يعبر عن العوامل الداخلية الموجودة في البيئة المحيطة ويعتقد الفرد بأنها المسؤولة عن نتائج سلوكه (النجاح والفشل) أما عوامل الضبط الخارجي وهي ما يسمى بالحظ أو الصدفة، القدر، تأثير الناس الآخرين وقوتهم بما تمثله من مقدرة في التأثير على الفرد، ارتباط بالحظ والصدفة والقدر. أما البعد الداخلي وهو الذي يعبر عن العوامل الكامنة في الإنسان والذي يعتقد بأنها المسؤولة عما يحققه من نجاح أو ما يعني به من إخفاق، فالأفراد الذين يعتقدون أن الأحداث هي نتاج سلوكهم وخصائصهم الشخصية يواجهون الأحداث بشجاعة وهم يرون أن ما يحدث لهم يحفزهم للعمل بشكل أشد وأقوى لإعادة

الضبط والسيطرة على البيئة، أي أن هؤلاء مقتدرون على تكييف سلوكهم وتعديله عندما تصبح الأحداث خارجة عن سيطرتهم، ويوصف هؤلاء الأفراد بأنهم ذوو ضبط داخلي، وأن من أهم عوامل الضبط الداخلي، إدراك الفرد النتائج الأحداث سواءً أكانت سلبية أم إيجابية، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعوامل خارجية تتعلق بشخصيته مثل الذكاء أو المهارة والمقدرة أو الجهد أو سمات الشخصية المميزة.

وأشارت بدوي وزكور (٢٠٠٩) أنه إذا استشعر الفرد وأدرك العلاقة السببية بين الأفعال والنتائج المترتبة عليها(التدعيم) وأن هذه الأفعال والأحداث تقع متسقة مع مقدراته وسلوكه الشخصي أو سماته المميزة والدائمة يسمى هذا اعتقاد في الضبط الداخلي، بمعنى أن ذوو الضبط الداخلي يعزون نجاحهم وفشلهم إلى ذواتهم، ففي حالة النجاح يرجع الفرد السبب إلى مقدراته ومهاراته وجهوده، وفي حالة الفشل يرجع السبب إلى إهماله وتهاونه وعدم حرصه. وأن الفرد الذي يعتقد أن ما حدث له في مواقف معينة ليس مرتبطاً بما يفعل في هذه المواقف، بل هو مرتبط بالقدر أو الحظ أو بسبب تدخل أشخاص ذوي نفوذ وتأثير أو إلى عوامل يصعب التنبؤ بها. بمعنى ذو الضبط الخارجي يعتقدون أن ما يحدث لهم في حياتهم من مواقف مختلفة سواءً أكانت إيجابية أم سلبية ليست مرتبطة بهم، بل تعود إلى الحظ أو القدر أو غيرهم.

وقد أشار يعقوب (٢٠٠٢) أن الدراسات التي بحثت مركز الضبط تؤكد أهمية أن يكون الإنسان منضبطاً داخلياً، إذ بينت نتائجها المتعلقة بالشخصية أن الأفراد المنضبطين داخلياً كانوا أقل قلقاً، وأكثر تحملاً، وأكثر تكيفاً، وأكثر مقاومة للأمراض النفسية. كما كانوا أقل عدوانية، ويتمتعون بصحة جسمية جيدة بشكل يفوق نظائرهم المنضبطين خارجيا. كما أن الأفراد المنضبطين داخليا يرون أنفسهم منجزين، ومسيطرين على المواقف، متحكمين بها، واجتماعيين، وأذكياء، وحازمين، ومستقلين، وفعالين، وذوي نفوذ، وعمليين، ويقاومون المواقف الغامضة،

ويقدرون أنفسهم بدرجة عالية أكثر من الخارجيين. ووجد أيضاً أن لديهم نظرة بعيـــدة للـــزمن فيدركون حاضره وماضيه ومستقبله، في حين يدرك الخارجيون الزمن بنظرة ضـــيقة، فيعـــون حاضره أكثر من ماضيه ومستقبله. وبالمقابل، فإن الأفراد المنضبطين خارجياً كانوا أكثر وهنـــاً وقلقاً وعدوانية، وتشككاً، وأقل ثقة بالآخرين وبأنفسهم، وأقل تبـــصراً للأمـــور. كمـــا أنهـــم لا يستطيعون ضبط ما يحدث لهم، فهم بالتالي مضطربون غير مرتاحين، وغير متكيفين، ويعزون مسؤولية فشلهم للقوى الخارجية والناس الآخرين.

وأشار ستانك (Stanke,2004) أن المنضبطين داخلياً أقـــل إيمانـــاً بالـــسلوك الخرافـــي والشعوذة وغيرها من الأعمال الغيبية غير المنطقية من الناس المنضبطين خارجياً. كما أنهم أقل إيماناً بحدوث الأشياء الخارقة والمعجزات، ووجد أن تفكيرهم العلاقـــة بـــين مركـــز الـــضبط ومتغيرات أخرى ذات علاقة يتصف بالعلمية والواقعية والمنطقية. فـــي حـــين أن المنـــضبطين خارجياً كان معظمهم يؤمن بالخرافة والقوى الخارقة وحدوث المعجزات، علاوة علـــى اتـــسام تفكيرهم بعدم المنطقية أو العلمية أو الواقعية.

خصائص الأفراد في فئتي الضبط

لكل فئة من فئتي مركز الضبط خصائص تميزها عن الأخرى، وذلك على النحو الآتي:

- خصائص الفرد في فئة الضبط الداخلي

يشير بني زاهي (٢٠١٢) أن خصائص الفرد في فئة الضبط الداخلي تتمثل في الآتي:

- الذكاء أو المقدرات العقلية : يكون اعتقاد الفرد بأنه له المقدرات العقلية التي تؤهله للتحكم في الأحداث الناجحة أو الفاشلة.
- المهارة (الكفاءة) : فالفرد يعتقد أنه بإمكانه السيطرة على البيئة وضبط أحداثها بفضل مهاراته وكفاءته التي اكتسبها من الخبرات السابقة.

- الجهد: إذ يكون اعتقاد الفرد بأن كل ما يجري له من أحداث يرتبط ارتباطاً كلياً بالجهد الذي يبذله.

- السمات الشخصية المميزة : يكون اعتقاد الفرد أنه يملك مجموعة من السمات التي تمكنه من التحكم في الأحداث مهما كانت طبيعتها .

وأضاف بدوي وزكور (٢٠٠٩) أن الفرد في فئة الضبط الداخلي:

- يكون أكثر حذراً وانتباهاً لتلك النواحي المختلفة من البيئة التي تزوده بمعلومات تدعم سلوكه المستقبلي.

- يأخذ خطوات تتميز بالفعالية والتمكن لتحسين حال بيئته.

- يعطي قيمة كبيرة لتعزيزات المهارة أو الأداء، ويكون عادةً أكثر اهتماماً بمقدراته وبفشله أيضاً.

- يقاوم المحاولات المغرية للتأثير عليه.

ولخص كبشور والخليفة (٢٠١٢) أهم الخصائص الذي يتميز بها الفرد في فئة الضبط الداخلي:

- البحث والاستكشاف للوصول إلى المعلومات، ثم استخدام هذه المعلومات بفعالية في الوصول إلى حل المشكلات التي تتعرضهم في البيئة .

- المقدرة على تأجيل الإشباع ومقاومة المحاولات المغرية للتأثير عليهم.

- المودة والصداقة في علاقاتهم مع الآخرين .

- العمل والأداء المهني المميز، إذ تبين أن لديهم معرفة شاملة بعالم العمل الذين يعملون فيه والبيئة المحيطة بهم كما أنهم أكثر إشباعاً ورضاً عن عملهم .

- التحصيل والأداء الأكاديمي، إذ تبين ارتفاع مستوى تحصيلهم الدراسي وأساليبهم في حل المشكلات، كما أنهم أكثر تفتحاً ومرونة في التفكير وأكثر إبداعاً، وأكثر تحملاً للمسائل والمشكلات العامة .

- الصحة النفسية والتوافق النفسي، فهم أكثر احتراماً للذات وأكثر قناعة ورضاً عن الحياة وأكثر اطمئناناً وهدوءاً وأكثر ثقةً بالنفس وأكثر ثباتاً انفعالياً، وأقل قلقاً، وأقل اكتئاباً، وأقل إصابةً بالأمراض النفسية.

وقد أشار مور (Moore,2006) بأن الأفراد ذوي الضبط الداخلي يتصفون بمقدرات أكثر على المستوى العقلي من حيث استخدام المعلومات وتحليلها، كما لديهم واقعية في تنفيذ النشاطات، يضاف إلى ذلك حاجتهم إلى رفع الدافعية من أجل أداء أكاديمي أفضل، كما أن اختلاف الأفراد في إدراك العلاقة بين الأسباب، والنتائج ينعكس على أنماط السلوك؛ وبالتالي فإن الأفراد ذوي مركز الضبط الداخلي يحملون أنفسهم مسؤوليات أعمالهم سواء أكان في النجاح، أم الفشل. ويعتقد الفرد ذو الضبط الداخلي أن بإمكانه تقرير ما سوف يحدث له؛ وبالتالي فهو مقتدر على التحكم بمصيره بدرجة كبيرة.

- خصائص الفرد في فئة الضبط الخارجي

وتشير الأحمد (٢٠٠١) أن خصائص الفرد في فئة الضبط الخارجي تتمثل في الآتي:

- السلبية وقلة المشاركة.
- الافتقار إلي الإحساس بوجود سيطرة داخلية على الأحداث.
- يفشلون في توقعاتهم لهذه الأحداث و بالتالي يتصرفون في الموقف بأسلوب غير ملائم.
- المسايرة المفرطة، وانعدام الثقة بالنفس .
- توقعات منخفضة للنجاح.

- أكثر قلقاً واستياءً، وتمركز حول الذات والتحكم فيها.

ويؤكد بدوي وزكور (٢٠٠٩) أن الفرد في فئة الضبط الخارجي يكون لديه سلبية عامة وقلة في المشاركة والإنتاج، وينخفض لديه الإحساس بوجود سيطرة داخلية على الأحداث التي تدور معه. وهذه الصفات السلبية تحول دون تحقيق أهدافهم المنشودة، وينعكس ذلك سلبا على تطور مجتمعهم في مختلف الميادين .

وعليه يرى الباحث أن أفراد فئة الضبط الداخلي يتميزون بصفات إيجابية تساعدهم على تحقيق النجاح في حياتهم الخاصة وفي حياة مجتمعهم بصفة عامة. والأفراد ذوي الضبط الداخلي يرون انسجاماً وتوافقاً بين الأحداث، والسلوكات الخاصة؛ أي أن نتائج السلوك مرتبط بعوامل خاصة ذات علاقة بالمقدرات الخاصة بهم، ذلك بخلاف الأفراد ذوي الضبط الخارجي؛ إذ تعزى نتائج السلوك لديهم إلى عوامل خارجية كصعوبة المهمة، والحظ. ويتصف الأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي كذلك بأنهم أكثر فاعلية في معالجة وتنظيم المعلومات؛ أي أنهم أقدر على حل المشكلات؛ ويعود ذلك إلى العلاقة بين التعزيز والسلوك؛ حيث العلاقة بين السلوك، والتعزيز منتظمة لاعتقاد الأفراد ذوي الاتجاه الداخلي بأن الأحداث مرتبطة بالسلوكات، أما ذوو الضبط الخارجي فإن العلاقة بين السلوك والتعزيز غير منتظمة؛ مما يقود إلى الاعتقاد بأن العوامل المرتبطة بالسلوك خارجة عن الإدارة، والسيطرة .

مصادر مركز الضبط

إن المصادر التي يعزو إليها الأفراد أسباب حصولهم على التعزيز متعددة، سواء بالنسبة لفئة الضبط الداخلي أم فئة الضبط الخارجي ومنها (Carden, Bryunt and moss,2004):

مصادر الضبط الداخلي:

- الذكاء والمقدرات العقلية: فالفرد يعتقد أنه يستطيع فهم البيئة وضبط أحداثها لصالحه وهو مسؤول عما يناله من ثواب أو عقاب.

- المهارة والكفاءة والاستفادة من الخبرات السابقة: للسيطرة على البيئة.
- السمات الانفعالية والمزاجية: فالفرد يكون اعتقادا حول نفسه بأنه يتــوفر علــى خــصائص تجعله يتحكم في الأحداث البيئية وينال التعزيزات المرغوبة، ومن هذه الخصائص هي: الثقة بالنفس الاكتفاء الذاتي، الطموح، المثابرة والجدية.

مصادر الضبط الخارجي:

- الحظ أو الصدفة: حيث يعتقد الفرد أن العالم غير قابل للتنبؤ أو التأثيرات الاجتماعية الغيــر خاضعة للعقل من وجهة نظره هي المسؤولة عن نتائج سلوكه.
- القدر: فالفرد يكون اعتقاده بأنه لا يمكن أن يغير من مسار الأحداث لأنها مقدرة سلفا.
- الآخرون الأقوياء: فالتعزيز يكون في أيدي الآخرين كالآباء والمسؤولين، وهؤلاء لا يستطيع أن يؤثر فيهم لأنه ضعيف.

ويؤكد بني خالد (٢٠٠٩) أن مصادر الضبط الخارجي كما حددها روتر (Roter) وهــي ضبط الحظ، أو الصدفة؛ بمعنى اعتقاد الفرد بأن العالم غير كامل للتنبؤ، والاعتقاد بالقــدر؛ أي اعتقاد الفرد بأن الأحداث مقدرة وخارجة عن الإرادة، وكذلك ضبط الآخرين الأقوياء؛ وتــشير إلى سيطرة ذوي النفوذ على تغيير الأحداث، وأخيراً عدم المقدرة على الفهم والتنبؤ؛ أي الاعتقاد بعدم سيطرة الفرد على الأحداث.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ومركز الضبط، وذلك وفق محورين منفصلين حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يأتي:

المحور الأول:الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

أجرى فستال (Vestal,1997) دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية. وهي دراسة حول الثقافة التنظيمية بوصفها وصلة حرجة بين الاستراتيجية والنتائج بهدف تبيان المفاهيم الخاطئة حول الثقافة التنظيمية وتوضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في سرعة تحريك التغيرات الاستراتيجية والبنيوية للإدارة التربوية لرعاية العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، إذ قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسة: الجزء الأول منها: يحدد مفهوم الثقافة، ويوفر إطاراً معرفياً لفهمها ويوضح الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير الثقافة التقليدية، والجزء الثاني اختبر أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة التربوية لرعاية العاملين من خلال إجراء مقابلات مقننة مع كبار الإداريين، وكشف مدى دعم الثقافة الحالية والثقافة الجديدة البناء التنظيمي، ومناقشة الحواجز الكامنة التي يجب التغلب عليها لتحقيق التغير الثقافي السريع المدعوم، أما الجزء الثالث فقد حدد تفصيلاً استراتيجيات القادة والإدارة التربوية والإجراءات والمقدرات التنظيمية اللازمة لدعم التغيير والتطوير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تغيير ثقافة أي منظمة أمر حيوي لتطويرها، وإذا لم تتغير الثقافة التنظيمية فإن العاملين سوف يرون أن الرؤية الجديدة للتطوير تحتاج وقت أطول، وأن تغيير الثقافة التنظيمية يمكن أن يحدث من خلال تقدير أهمية التغيير الثقافي، واستخدام منهج علمي في تطوير أداء الإداريين وتغيير آليات العمل ودمج تحالف قطاع واسع من الأفراد مع الثقافة المرغوبة.

وهدفت دراسة ملحم (٢٠٠٣) إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية. وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (٢٥٣) مديرًا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة

الكرك، وقصبة الزرقاء والكورة، واربد الأولى. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- توفر مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين.
- وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.
- وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (٢ - أقل من ١٠ سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية ١٠ سنوات فأكثر على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية ١٠ سنوات فأكثر.
- وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) ومتوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق).
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ومتوسط أداء المديرات في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

وأجرى السخني (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات القيادة الادارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٩) فرداً، منهم (٦٧) عميد كلية و(٨٢) رئيس قسم. وتم استخدام المنهجين النوعي والوصفي، وتم توجيه سؤال مفتوح إلى المجموعة الأولى نصه ما تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وطُورت أداة لقياس تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة عن مدى توفر مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وأسفرت نتائج الدراسة عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

وهدفت دراسة عشماوي (٢٠٠٦) إلى قياس مستوى الثقافية التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية وبيان أثرها على أداء المؤسسات التعليمية في مصر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج المقارن عند مقارنة مستويات التنظيمية الثلاثة في المدارس ومقارنة مدى تأثر الثقافة التنظيمية بالثقافة القومية، واعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلات والاستبانات لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على ١٩٠ فردا من إداريين ومعلمين وعاملين. وأظهرت النتائج ما يأتي:

- اتفقت الدراسة مع نموذج شاين (shein) في أن الثقافة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة لها تأثير كبير في أداء المدارس وإن كان تأثير المظاهر العلنية لم يتضح بشكل قوي في هذه الدراسة نظرا لصعوبة تضمين كافة المظاهر العلنية في التحليل الإحصائي.
- أن للقيم المشتركة والافتراضات الأساسية تأثيراً قوياً في أداء المدارس .

- اشتراك جميع المدارس عينة الدراسة في توافر العديد من العناصر الثقافية الايجابية بها مثل توافر قيم الالتزام والانضباط والتعاون والمساندة المتبادلة والصدق والنزاهة والحرص على التطوير والتجديد.
- توافر قنوات الاتصال في المدارس من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقد بين الإدارة والمعلمين.
- إشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات ويلاحظ أن أغلب الآراء أكدت على هيمنة الإدارة على عملية صنع القرارات والتخطيط.

أما فرحان (٢٠٠٧) فقد هدفت دراسته إلى التعرف إلى ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف إلى التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وأرائهم. والإسهام في تقديم أنموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسات مستقبلية. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية (مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء)، والبالغ عددهم الكلي (٥٥٣)، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية، وتم تحديد حجم العينة بطريقة إحصائية وبلغ أفراد العينة الكلي (٢٤٥) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة صنعاء كانت بمستوى متوسط، وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية، ويأتي بُعد إدارة البيئة المؤسسية في الرتبة الأولى يليه بُعد أسلوب الإدارة ، ثم بُعد إدارة العلاقات الإنسانية، وأخيرا بُعد إدارة المهمة، بينما تأتي قيمة العدل في الرتبة الأولى وتأتي قيمة الانسجام في الرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي) .

وأجرى بوحمد (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في دولة الكويت. وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (١١٠) مديرين ومديرات، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٣٢٨) معلمًا . وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- كانت تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين مرتفعة حول الثقافة التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائيًا بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

وأجرى أبو جامع (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم كإدارة عليا بلغت (٢٠) إدارياً. وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (٦٨٧) إداري. وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (٦٠٠) إدارياً. ولتحقيق هدف الدراسة ولغايات جمع البيانات فقد تم تطوير استبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يأتي:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية.
- دلت النتائج على أنّ المستوى الأدنى من متغيرات المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي أكثر إدراكًا للثقافة التنظيمية.

وأجرى الليثي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. فضلاً عن التعرف إلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية. واستُخدم المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (١١٥) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية. كما أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة لمديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا والبكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخدمة (١٦) سنة فأكثر . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

أما القحطاني (٢٠٠٨) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ومصدرها ووسائل وأساليب استخدامها في إبداع العاملين، وكذلك هدفت إلى تعرف خصائصها، وأهدافها، وأنماطها، وأطوارها. وكذلك دراسة أبعاد هذه الثقافة وآثارها الإيجابية التي تنعكس على مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأمنية وعلى المصلحة العامة لأي منظمة، وكذلك بحث حجم الإبداع لدى العاملين داخل المنظمة، فضلاً عن مناقشة كيفية استخدام الثقافة التنظيمية وتفعيلها لحفز العاملين على الإبداع . ولإجراء الدراسة تم توزيع (٦٠٠) استبانة على عينة الموظفين العاملين بفرع إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة إحصائياً اتضح أن نمط القيادة من أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري سواءً من الناحية الايجابية أم من الناحية السلبية. كما اتضح أن الأنظمة واللوائح لها تأثير ايجابي على الإبداع لدى العاملين من الناحية الايجابية والسلبية وكذلك التدريب والحوافز.

وأجرت الغامدي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وكذلك تعرف أثر كل من المتغيرات الديمغرافية المستقلة للمفحوصين: الجنسية والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة والمستوى الوظيفي والخبرة والراتب في متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت بالمسح المكتبي والاستبانات والمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٢) مديراً ومديرة، و(٤٠٩) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- فاعلية مبدأ الشورى بين العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية واختيار ما يناسب منها في ضوء الاقتراحات والآراء المطروحة.

- ارتفاع مستوى الوعي لدى الرؤساء بالاهتمام بالجوانب التطبيقية وتنفيذ العمل من خلال القيام بعملية التدريس وجميع ما يتعلق بها من تجهيزات وتحضيرات.
- اهتمام المديرين بالجانب الديني لدى العاملين، فارتفاع مستواه لديهم يؤدي إلى بذل جهد أكبر في عملهم ويكون الإخلاص فيه واضحاً أكثر من الأفراد الذين ينخفض لديهم هذا الجانب.
- حرص القيادة العليا على زيادة الوعي في الأوساط التعليمية والتأكيد على مسؤولياتها تجاه الانتماء للوطن وتعزيزه والنهوض به على جميع المستويات.

وأجرى جالفان وسباتزر وجوفنين (Galvan, Spatzier and Juvonen,20011) دراسة بعنوان المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة التنظيمية المدرسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة. وقد صُممت الدراسة لتعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية، من خلال فحص معتقدات الأفراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وُجه ل (٦٠٥) طالبا، لتقدير كيفية انخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح " البرودة " للدلالة على أنماط سلوك زملائهم، وقد أشارت النتائج إلى أن إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية في الصفوف الرابعة وحتى الثامن الأساسي، كما أشارت النتائج إلى أن المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعزت الدراسة نتائجها إلى ارتباط أنماط السلوك السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا إلى المراحل الأعلى.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مركز الضبط

هدفت دراسة السرحان (١٩٩٦) إلى تحديد العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى دراسة مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة اعتمادا على متغيرات (الجامعة، والجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي، والمنطقة السكنية). ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية من طلبة جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة القدس (كلية المهن الطبية)، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٦٩) طالباً وطالبة منهم(١٣٣) طالباً، و(١٣٦) طالبة. ولدراسة مفهوم الذات تم تطبيق مقياس كوبر سميث المعرب. كما طبق عليهم مقياس روتر للضبط الداخلي _الخارجي المعرب. وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية في مفهوم الذات في مركز الضبط ، إذ اظهر طلبة جامعة بيرزيت وبيت لحم والقدس مفاهيم ذات أعلى من طلبة جامعة النجاح. وأظهر طلبة جامعة بيرزيت ضبطا داخلياً أعلى من طلبة جامعة النجاح الوطنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة الذكور والطالبات الإناث في مركز الضبط إذ تبين إن الذكور أكثر داخلية من الإناث في جميع الجامعات التي تمت دراستها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مفهوم الذات تعزى للتخصص ومنطقة سكنى الطلبة، إذ اظهر طلبة تخصص التمريض مفهوم ذات أعلى من طلبة تخصص الفقه والتشريع. وأظهر الطلبة الذين يسكنون منطقتي الوسط والجنوب مفاهيم ذات أعلى من طلبة الذين يسكنون منطقة الشمال.

وأجرى بركات (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مركز الضبط الداخلي والخارجي واتجاهات المعلمين نحو المهنة. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) معلماً يعملون في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. واستخدم لجمع البيانات أداتان: الأولى مقياس مركز الضبط لروتر، والثانية استبانة لقياس الاتجاه نحو المهنة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات المعلمين في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، ولصالح معلمي الوكالة الذين اظهروا نزعة داخلية للضبط .
- وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات المعلمين ودرجات المعلمات على مقياس مركز الضبط لصالح المعلمين الذكور الذين أظهروا ميلا أقل نحو الضبط الداخلي .
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتجاهات المعلمين نحو المهنة ودرجاتهم على مقياس الضبط الداخلي _الخارجي لمصلحة المعلمين ذوي الاتجاهات الموجبة نحو مهنة التعليم ، الذين أظهرا نزعة أقل نحو الضبط الداخلي.

وهدفت دراسة دروزة (٢٠٠٧) إلى تقصي العلاقة بين مركز الضبط ومتغيرات أخرى ذات علاقة لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية، وقد تكونت عينة الدراسة من(٥١) طالباً وطالبة. واستخدم مقياس مركز الضبط لروتر. وأظهرت المعالجات الإحصائية أن الطلبة المتمثلين بالعينة المدروسة يميلون إلى الضبط الداخلي أكثر منه إلى الضبط الخارجي وأن الطلبة المنضبطين داخليا كانوا أعلى تحصيلا من الطلبة المنضبطين خارجيا وخاصة على الأبحاث والواجبات البيتية منها على الامتحانات النظرية، وأن الطلبة الذين يعملون في مهنة ما أكثر ميلا إلى الضبط الداخلي من الذين لا يعملون، كما أن الطلبة الراضين عن حياتهم كانوا أكثر ميلا إلى الضبط الداخلي من نظائرهم متوسطي الرضا أو غير الراضين،

ولم يظهر مثل هذا الفرق بالنسبة لرضاهم عن العمل، أو عن برنامجهم للماجستير. في حين لا توجد فروق دالة إحصائيا في مركز الضبط تعزى لجنس الطالب، أو حالته الاجتماعية، أو نوع المهنة التي يعمل بها، أو سنوات خدمته فيها، أو عدد الجوائز التقديرية التي حصل عليها؛ كما لم يوجد ارتباط دال إحصائيا بين مركز الضبط وتحصيل الطالب الأكاديمي العام سواء على مستوى البكالوريوس، أم على مستوى الماجستير. ولم يكن هناك فرق أيضا بين مركز الضبط يعزى لنوع تخصص الطالب في برنامج الماجستير.

وأجرى السعود والعساف (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت عينة الدراسة (٦٤٧) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عنقودية عشوائية .تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، والسلطة المرجعية، وسلطة الإكراه، وسلطة المكافأة. وأن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيًا في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

وهدفت دراسة بني خالد (٢٠٠٩) إلى الكشف عن العلاقة بين مركز الضبط ومستوى التحصيل الأكاديمي لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت، وقد بلغت عينة الدراسة (١٨٠) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحديد مركز الضبط لدى

الطلبة؛ استخدم مقياس (روتر). أما تحصيل الطلبة الأكاديمي فتم الحصول عليه من دائرة القبول والتسجيل في الجامعة، ولدى إجراء التحليل الإحصائي للبيانات أظهرت النتائج تفوق أفراد عينة الدراسة في مركز الضبط الخارجي، ودلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز الضبط والتحصيل الأكاديمي حسب الجنس؛ بينما في المستوى الدراسي كانت العلاقة دالة لصالح طلبة البكالوريوس، كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز الضبط (داخلي/ خارجي) وكل من مستوى التحصيل الأكاديمي (مرتفع/ متدنٍ)، أو الجنس (ذكر/أنثى)، أو المستوى الدراسي(بكالوريوس/دراسات عليا).

وأجرى أنو وشنان (٢٠١١) دراسة هدفت إلى الكشف عن الفروق بين الموهوبين والعاديين من تلاميذ الصف الرابع في مركز التحكم ومفهوم الذات بولاية الجزيرة في السودان، كما هدفت أيضًا إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين مركز التحكم ومفهوم الذات لدى كل من الموهوبين والعاديين . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة نمطين منهما الارتباطي السببي المقارن . تم تطبيق أدوات الدراسة وهي مقياس مركز التحكم و مقياس مفهوم الذات، فضلاً عن مقياس ستانفورد بينيه على (٢٠٠) طالب وطالبة منهم (١٠٠) طالب موهوب و(١٠٠) طالب عادي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموهوبين والعاديين في مركز التحكم ومفهوم الذات لصالح الموهوبين . كما أثبتت الدراسة أيضًا وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مركز التحكم ومفهوم الذات لدى كل من الموهوبين والعاديين .

وأجرة كبشور والخليفة (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان. بلغ حجم العينة (٢٣٥) طالباً وطالبة، توزعوا (١٠١) طالباً، (١٣٤) طالبةً بالسنة الدراسية

الثالثة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مؤسسات التعليم العالي السودانية. ولجمع المعلومات من أفراد العينة تم استخدام مقياس جيسم و نيجارد لدافعية الإنجاز، ومقياس جيمس لمركز الضبط، ومقياس كاميليا عبد الفتاح لمستوى لطموح، فضلا عن درجات أعمال السنة والامتحانات النهائية لكل عام دراسي لقياس مستوى التحصيل . وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- توجد علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائيًا بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط.
- توجد علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائيًا بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح.
- لا توجد علاقة إرتباطيه دالة إحصائيًا بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي.
- يوجد تفاعل دال إحصائيًا بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات مركز الضبط على التحصيل الدراسي.

التعليق على الدراسات السابقة

- هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس مثل دراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة عشماوي (٢٠٠٦)، ودراسة فرحان (٢٠٠٧)، ودراسة بوحمد (٢٠٠٨)، ودراسة الليثي (٢٠٠٨)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩)، ودراسة جالفان وسباتزر وجوفنين (Galvan, Spatzier and Juvonen,20011) . وبعضها هدف إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية مع الإبداع الإداري مثل دراسة الليثي (٢٠٠٨)، ودراسة القحطاني (٢٠٠٨)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية مع أداء المؤسسات التعليمية مثل دراسة عشماوي(٢٠٠٦)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية مع بالالتزام التنظيمي مثل دراسة الغامدي (٢٠٠٩). أما الدراسة الحالية فقد

هدفت إلى تعرُّف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين.

- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تحديد العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط مثل دراسة السرحان (١٩٩٦)، وبعضها هدف إلى الكشف عن العلاقة بين مركز الضبط الداخلي والخارجي واتجاهات المعلمين نحو المهنة مثل دراسة بركات (٢٠٠٠)، وبعضها هدف إلى تقصي العلاقة بين مركز الضبط ومتغيرات أخرى ذات علاقة لدى طلبة الدراسات العليا مثل دراسة دروزة (٢٠٠٧)، وبعضها هدف إلى تقصي العلاقة بين سلطة مديري المدارس ومركز الضبط لدى معلمي مدارسهم مثل دراسة السعود والعساف (٢٠٠٨)، وبعضها هدف إلى تقصي العلاقة بين مركز الضبط ومستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة مثل دراسة بني خالد (٢٠٠٩). أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تقصي العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومركز الضبط لدى المعلمين.
- تنوعت عينات الدراسات السابقة فمنها ما تكونت عينته من مديري مدارس ومنها معلمين ومنها طلبة، بينما الدراسة الحالية تكونت عينتها من المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- استخدمت بعض الدراسات السابقة الاستبانة أداة لجمع البيانات وبعضها استخدم الملاحظة والمقابلات، والدراسة الحالية استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة الاطلاع على الأدب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، وبناء أداة الدراسة.
- تنفرد الدراسة الحالية وتتميز عن الدراسات السابقة بالربط بين متغيرين مهمين في الميدان الإداري التربوي وهما الثقافة التنظيمية ومركز الضبط لدى المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتـــي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجـــراءات الدراســـة، ومتغيـــرات الدراســـة، والمعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة المستخدم

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لطبيعة الدراسة الحاليـــة وطبيعـــة أهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وبلغ عدد المعلمين (٥٧٧٥) معلماً، وعدد المعلمات (٧٢٥١) معلمة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المناطق التعليمية الست لدولة الكويـــت ممثلـــة لمجتمع الدراسة، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجـــم المجتمـــع (Krejcie & Morgan, 1970)، وبلغ عدد المعلمين (177) معلماً، وعدد المعلمات (٢٢٣) معلمة، والجدول (١) الآتي يبين بيان إحصائي بأعداد معلمي المرحلة الثانوية بنين / بنات :

الجدول (١)

بيان إحصائي بأعداد معلمي المرحلة الثانوية بنين / بناتو

بيان إحصائي بأعداد معلمي المرحلة الثانوية بنين / بنات

المناطق / البيان	العاصمة	حولي	مبارك الكبير	الفروانية	الأحمدي	الجهراء	المجموع
معلمين	١٠٩٧	١٠١٧	٧٦٧	٩٩٠	١١٢٩	٧٧٥	٥٧٧٥
معلمات	١٢١٠	١١١٦	٩٤٥	١٤٠٢	١٤٨٧	١٠٩١	٧٢٥١
المجموع	٢٣٠٧	٢١٣٣	١٧١٢	٢٣ ٩٢	٢٦١٦	١٨٦٦	١٣٠٢٦

الجدول (٢) الآتي يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات سنوات الخبرة و المؤهل العلمي والجنس :

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	193	٤٠٠
	٥ – ٩ سنوات	161	
	١٠ سنوات فأكثر	46	
المؤهل العلمي	دبلوم	97	٤٠٠
	بكالوريوس	285	
	دراسات عليا	18	
الجنس	ذكر	177	٤٠٠
	أنثى	٢٢٣	

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الثقافة التنظيمية، واختيار وترجمة (مقياس روتر) لقياس مركز الضبط، وذلك على النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية

تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة السخني (٢٠٠٥)، وعشماوي (٢٠٠٦)، وبوحمد (٢٠٠٨)، والغامدي (٢٠٠٩)، وأبو حشيش (٢٠١٠). وذلك لتحديد مجالات متعددة تتضمن فقرات توضح مستوى الثقافة التنظيمية، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٧٠) فقرة، موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في الملحق (١).

صدق الأداة الأولى : استبانة الثقافة التنظيمية

للتحقق من صدق استبانة الثقافة التنظيمية، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط التربوي ومناهج وطرق التدريس في الجامعات الكويتية والأردنية الواردة أسماؤهم في الملحق (٣)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها، أو إعادة صياغتها، أو إلغائها، حيث استقرت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (٤) على (٤١) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول : قيم العمل: وتضمن (٨) فقرة.

المجال الثاني: فلسفة العمل: وتضمن (٨) فقرة.

المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة: وتضمن (١١) فقرة.

المجال الرابع: الأعراف والقوانين المدرسية: وتضمن (٦) فقرة.

المجال الخامس: التوقعات المستقبلية: وتضمن (٨) فقرة.

ثبات الأداة الأولى : استبانة الثقافة التنظيمية

تم التأكد من ثبات استبانة الثقافة التنظيمية بطريقتين:

الطريقة الأولى: معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha): إذ تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) للاتساق الداخلي.

الطريقة الثانية: الاختبار وإعادة الاختبار(test–retest): إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (٥٠) معلماً ومعلمة، ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (٣) يوضح قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الجدول (٣)

قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لاستبانة الثقافة التنظيمية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا	معامل ارتباط بيرسون
١	قيم العمل	0.84	٠.73
٢	فلسفة العمل	0.86	٠.٨5
٣	المعتقدات ورسالة المدرسة	0.76	٠.٨4
٤	الأعراف المدرسية	0.88	٠.90
٥	التوقعات المستقبلية	0.90	٠.7٩
الدرجة الكلية			٠.9١

الأداة الثانية : استبانة مركز الضبط (مقياس روتر)

قام الباحث باستخدام مقياس روتر(Roter, 1966)، ويتكون من (٢٩) بنداً، وكل بند يتكون من فقرتين أحداهما تقيس الضبط الداخلي والأخرى تقيس الضبط الخارجي، وتوجد في المقياس (٦) بنود وضعت للتمويه بقصد إضفاء الغموض على الغرض من المقياس، ويطلب من المستجيب اختيار إحدى الفقرتين (أ) أو (ب) بما يتوافق مع حالته ومعتقداته الشخصية، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وتتدرج الدرجات على المقياس من (صفر - ٢٣)، حيث يعني الصفر عدم وجود مركز ضبط خارجي بالكامل؛ في حين تعني الدرجة (٢٣) عدم وجود مركز ضبط داخلي بالكامل، ويصنف المستجيبون على المقياس إلى فئتين: ذوي الضبط الداخلي وتقع درجاتهم ما بين (صفر - ٩) درجات وذوي الضبط الخارجي وتقع درجاتهم ما بين (١٠-٢٣) درجة، علماً بأنه لا توجد في المقياس عبارات تشير بشكل مباشر لتفضيل الضبط الداخلي أو الخارجي، بل إنه يقيس إدراك الفرد للعلاقات المحتملة بين السلوك وبين الأحداث المرتبطة بذلك السلوك (دروزة،٢٠٠٧).

صدق مقياس روتر

للتحقق من صدق مقياس روتر واعتماد ترجمته، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض النص الأصلي والترجمة بصورتها الأولية الملحق (٢) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط التربوي ومناهج وطرق التدريس في الجامعات الكويتية والأردنية في الجامعات الكويتية والأردنية الواردة أسماؤهم في الملحق (٣)، وذلك للحكم على مدى صحة الترجمة ودقة المفاهيم الواردة فيها، إذ تم اعتماد الترجمة للفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء التعديلات المطلوبة، والملحق (٥) يوضح مقياس روتر المترجم بصورته النهائية.

ثبات مقياس روتر

تم التأكد من ثبات استبانة مقياس روتر بطريقتين:

الطريقة الأولى معادلة كرونباخ ألفا **(**Cronbach- Alpha): إذ تم استخدام معادلة كرونبـــاخ ألفا **(**Cronbach- Alpha) للاتساق الداخلي.

الطريقة الثانية طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest): إذ تم تطبيق المقياس على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (٥٠) معلماً ومعلمة، ثم إعادة التطبيق بعد أســـبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (٤) يوضح قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الجدول (٤)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لمقياس روتر باستخدام
معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا	معامل ارتباط بيرسون
١	مركز الضبط الداخلي	0.76	0.85
٢	مركز الضبط الخارجي	0.77	0.75
الدرجة الكلية لمركز الضبط			0.86

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتنفيذ الإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية الكويتية.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية موجه إلى مديريات المناطق التعليمية لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات المناطق التعليمية موجه إلى المدارس الثانوية لتطبيق الدراسة فيها.
- تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة.
- تطوير استبانة الثقافة التنظيمية وترجمة مقياس روتر، والتأكد من صدقهما وثباتهما بـــالطرق الإحصائية الملائمة.
- تطبيق الأداتين.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:

- الجنس : وله فئتان:
  - ذكر
  - أنثى
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:
  - (أقل من ٥ سنوات)
  - (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات)
  - (١٠ سنوات فأكثر).

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:

- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (`Scheffe) في حال ظهور فروق ذات دلالة إحصائية.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) لحساب ثبات أداتي الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عــن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الرتبة ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (٥) ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
٣	المعتقدات ورسالة المدرسة	4.14	0.76	1	مرتفع
٢	فلسفة العمل	4.05	0.66	٢	مرتفع
٤	الأعراف المدرسية	3.90	0.88	٣	مرتفع
١	قيم العمل	3.73	0.84	٤	مرتفع
٥	التوقعات المستقبلية	3.73	0.90	٥	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.93	0.48		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14 - 3.73)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " المعتقدات ورسالة المدرسة "، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " فلسفة العمل " بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.66) ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " الأعراف المدرسية " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88). وجاء في الرتبة الأخيرة المجالان " قيم العمل " و التوقعات المستقبلية " بمتوسط حسابي (3.73) وانحرافين معياريين (0.84 – ٠,٩٠) على التوالي.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكان النتائج على النحو الآتي:

١. مجال المعتقدات ورسالة المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يهتم العاملون في المدرسة بالصالح العام.	4.35	1.01	١	مرتفع
21	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	4.25	1.01	٢	مرتفع
27	يتم التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.	4.25	0.97	٢	مرتفع
20	يشعر المعلمون في المدرسة بالولاء لمهنة التربية	4.24	1.08	٤	مرتفع
23	تركز المدرسة باجتماعاتها على تحقيق رسالة المدرسة.	4.23	1.00	٥	مرتفع
22	يسود المدرسة الجو المحفز للتعليم النوعي.	4.22	1.02	٦	مرتفع
24	تستثير الإدارة العاملين للعمل بمهنية عالية.	4.14	1.13	٧	مرتفع
26	تستثير الإدارة همة العاملين.	4.11	1.09	٨	مرتفع
25	يؤمن المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين	4.06	1.11	٩	مرتفع
17	تسود روح الجماعة في المدرسة.	3.93	0.91	١٠	مرتفع
18	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.	3.82	0.96	١١	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.14	0.76		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال "المعتقدات ورسالة المدرسة" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.35 - 3.82)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٩) التي تنص على" يهتم العاملون في المدرسة بالصالح العام "، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (٢١ و ٢٧) اللتان تنصان على " تشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات " و "يتم التواصل والاتصال بين

الإدارة وأولياء الأمور " بمتوسط حسابي (4.25) وانحرافين معياريين (1.01 – 0.97) على التوالي وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٧) التي تنص على" تسود روح الجماعة في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٨) التي تنص على" يتم وضع الأهداف بصورة جماعية " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع.

٢. مجال فلسفة العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال فلسفة العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٣	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.	4.33	0.72	1	مرتفع
١٦	تقوم المدرسة بتقييم العاملين وفق أسس موضوعية واضحة.	4.23	0.69	٢	مرتفع
١٥	تهتم المدرسة بالنمو المهني للعاملين.	4.22	0.72	٣	مرتفع
١٤	تشجع المدرسة التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي....).	4.20	0.71	٤	مرتفع
١٢	ترسخ المدرسة عمل الفريق بين العاملين.	4.07	0.77	٥	مرتفع
١١	تعمق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.	3.89	0.82	٦	مرتفع
١٠	تؤكد المدرسة على قيمة العمل.	3.77	1.01	٧	مرتفع
٩	تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى العاملين والطلبة.	3.68	1.20	٨	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.05	0.66		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال " فلسفة العمل" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.33 - 3.68)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٣) التي تنص على" الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة "، بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٦) التي تنص على " تقوم المدرسة بتقييم العاملين وفق أسس موضوعية واضحة " بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (٠,٦٩) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٠) التي تنص على" تؤكد المدرسة على قيمة العمل " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٩) التي تنص على" تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى العاملين والطلبة " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى مرتفع.

٣. مجال الأعراف المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال الأعراف المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٩	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين.	4.10	0.96	١	مرتفع
٣٠	يتم مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين.	4.03	0.96	٢	مرتفع
٢٨	يشارك طلبة المدرسة في فقرات البرنامج الصباحي.	3.99	0.97	٣	مرتفع
٣١	تسعى المدرسة إلى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة.	3.78	1.07	٤	مرتفع
٣٢	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة	3.78	1.05	٤	مرتفع
٣٣	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين إلى	3.72	1.07	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.90	0.88		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال الأعراف المدرسية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال في مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٩) التي تنص على" يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين "، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٠) التي تنص على " يتم مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (٠,٩٦) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان(٣١ و ٣٢) اللتان تنصان على" تسعى المدرسة إلى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة " و" تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة " بمتوسط حسابي (3.78) وانحرافين معياريين (١,٠٧ - 1.05)، على التوالي وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٣) التي تنص على" تقيم المدرسة حفل

استقبال للمعلمين المنقولين الى المدرسة " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع.

٤. مجال قيم العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال قيم العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	يسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم الإيجابية.	4.02	0.84	١	مرتفع
٢	تتفق قيم الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها المعلمون.	3.84	0.91	٢	مرتفع
٥	تقوم العلاقة بين العاملين في المدرسة على أساس الثقة المتبادلة.	3.71	1.01	٣	مرتفع
٣	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت.	3.69	0.93	٤	مرتفع
٧	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين دون استثناء.	3.65	1.14	٥	متوسط
٨	توزع الأعمال على العاملين وفق أسس من الموضوعية.	3.65	1.21	٥	متوسط
٦	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.	3.62	1.13	٧	متوسط
٤	تفصل المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.61	1.05	٨	متوسط
الدرجة الكلية		3.73	0.84		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال قيم العمل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 - 3.61)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على" يسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم الإيجابية "، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢) التي تنص على " تتفق قيم الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (٠,٩١) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) التي تنص على" تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (١,١٣) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤) التي تنص على" تفصل المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع.

٥. مجال التوقعات المستقبلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التوقعات المستقبلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
40	يقوم المعلمون بتنظيم الخطط اللازمة لمعالجة الضعف لدى الطلبة.	3.96	1.13	١	مرتفع
41	يلتزم العاملون بقواعد العمل المهني.	3.87	1.19	٢	مرتفع
35	يشعر العاملون في المدرسة بالأمن والرضا الوظيفي.	3.77	0.94	٣	مرتفع
34	تسعى إدارة المدرسة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين.	3.71	0.95	٤	مرتفع
36	يشعر العاملون في المدرسة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.	3.70	0.95	٥	مرتفع
37	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية.	3.68	1.14	٦	مرتفع
38	تزود إدارة المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة المتعلقة بأعمالهم.	3.59	1.11	٧	متوسط
39	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل.	3.58	1.08	٨	متوسط
	الدرجة الكلية	3.73	0.90		مرتفع

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في " مجال التوقعات المدرسية" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 - 3.58)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (٤٠) التي تنص على" يقوم المعلمون بتنظيم الخطط اللازمة لمعالجة الضعف لدى الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤١) التي تنص على " يلتزم العاملون بقواعد العمل المهني " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (١,١٩) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٨) التي تنص على" تزود إدارة المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة المتعلقة بأعمالهم " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (١,١١) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٩) التي تنص على" تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: ما نوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (١١) ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

الرقم	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مركز الضبط الداخلي	85	3.76	1.41
٢	مركز الضبط الخارجي	315	17.07	3.76
الدرجة الكلية لمركز الضبط		400	14.24	6.42

يلاحظ من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت أعلى من (٩) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١٤,٢٤) وانحراف معياري (٦,٤٢)، حيث تبين هذه النتيجة أن الدرجات على المقياس من (صفر - ٢٣)، حيث يعني الصفر عدم وجود مركز ضبط خارجي بالكامل؛ في حين تعني الدرجة (٢٣) عدم وجود مركز ضبط داخلي بالكامل، ويصنف المستجيبون على المقياس إلى فئتين: ذوي الضبط الداخلي وتقع درجاتهم ما بين (صفر - ٩) درجات وذوي الضبط الخارجي وتقع درجاتهم ما بين (١٠ -٢٣) درجة، وقد وقعت إجابات أفراد الدراسة في مستوى الضبط الخارجي مما يدل على أن الضبط الخارجي لدى عينة الدراسة كان هو الأعلى .

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠,٠٥ ≥ α) بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (١٢) يبين هذه النتائج.

الجدول (١٢)

قيم معامل الارتباط لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		مركز الضبط الداخلي	مركز الضبط الخارجي
قيم العمل	معامل الارتباط	0.590**	-0.137*
	مستوى الدلالة	0.000	0.015
فلسفة العمل	معامل الارتباط	0.730**	-0.160**
	مستوى الدلالة	0.000	0.005
المعتقدات ورسالة المدرسة	معامل الارتباط	0.770**	-0.139*
	مستوى الدلالة	0.000	0.014
الأعراف المدرسية	معامل الارتباط	0.737**	0.147**
	مستوى الدلالة	0.000	0.009
التوقعات المستقبلية	معامل الارتباط	0.779**	0.138*
	مستوى الدلالة	0.000	0.014
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.906**	-0.061
	مستوى الدلالة	0.000	0.278

****دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

*** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يظهر من الجدول (١٢) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين ، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وكذلك وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي، حيث بلغت معاملات الارتباط في مركز الضبط الداخلي بين (٠,٥٩٠ - ٠,٧٧٩) وبمستوى

دلالة (٠,٠٠٠)، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين ، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٦١ -) وبمستوى دلالة (٠,٢٧٨)، ووجدت علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين مجالات الثقافة التنظيمية (علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين، وفلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة) في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (-٠,١٣٧ - ٠,١٣٩ -) وبمستوى دلالة (**0.015 - 0.014**) في حين وجدت علاقة ايجابية في المجالين " الأعراف المدرسية " و " التوقعات المستقبلية ".

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ ≤) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t- test) ويظهر الجدول (١٣) ذلك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، واختبار (t- test)، تبعا لمتغير الجنس**

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
قيم العمل	ذكر	177	3.63	0.05	2.677	*0.008
	أنثى	223	3.85	0.07		
فلسفة العمل	ذكر	177	3.97	0.06	(2.104)	*0.036
	أنثى	223	4.11	0.04		
المعتقدات ورسالة المدرسة	ذكر	177	4.18	0.05	0.948	0.344
	أنثى	223	4.11	0.05		
الأعراف المدرسية	ذكر	177	3.70	0.06	(4.099)	*0.000
	إنثى	223	4.06	0.06		
التوقعات المستقبلية	ذكر	177	3.20	0.06	(12.344)	*0.000
	أنثى	223	4.15	0.05		
الكلي	ذكر	177	3.81	0.04	(4.290)	*0.000
	أنثى	223	4.02	0.03		

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (٠,٠٥≥) لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٤,٢٩٠) وبدرجة دلالة (0.000) للدرجة الكلية إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. ووجدت فروق في جميع المجالات تعزى لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال " المعتقدات ورسالة المدرسة " استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٠,٩٤٨) وبدرجة دلالة (0.344) .

٢. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (١٤) ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العمل	دبلوم	97	3.27	0.59
	بكالوريوس	285	3.82	0.85
	دراسات عليا	18	4.67	0.49
	المجموع	400	3.73	0.84
فلسفة العمل	دبلوم	97	3.83	0.69
	بكالوريوس	285	4.07	0.62
	دراسات عليا	18	4.83	0.38
	المجموع	400	4.05	0.66
المعتقدات ورسالة المدرسة	دبلوم	97	3.94	0.86
	بكالوريوس	285	4.19	0.71
	دراسات عليا	18	4.55	0.65
	المجموع	400	4.14	0.76
الأعراف المدرسية	دبلوم	97	4.09	0.95
	بكالوريوس	285	3.79	0.83
	دراسات عليا	18	4.67	0.52
	المجموع	400	3.90	0.88

التوقعات المستقبلية	دبلوم	97	3.84	0.73
	بكالوريوس	285	3.66	0.97
	دراسات عليا	18	4.23	0.41
	المجموع	400	3.73	0.90
الدرجة الكلية	دبلوم	97	3.79	0.61
	بكالوريوس	285	3.93	0.39
	دراسات عليا	18	4.58	0.26
	المجموع	400	3.93	0.48

يلاحظ من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٥٨)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (3.79)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (١٥):

الجدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	38.160	2	19.0798	31.0879	0.000
	داخل المجموعات	243.653	397	.6137		
	المجموع	281.813	399			
فلسفة العمل	بين المجموعات	15.952	2	7.9760	20.3636	0.000
	داخل المجموعات	155.497	397	.3917		
	المجموع	171.449	399			
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	7.470	2	3.7349	6.6430	0.001
	داخل المجموعات	223.205	397	.5622		
	المجموع	230.674	399			
الأعراف المدرسية	بين المجموعات	17.513	2	8.7565	12.0661	0.000
	داخل المجموعات	288.109	397	.7257		
	المجموع	305.622	399			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	6.779	2	3.3893	4.2327	0.015
	داخل المجموعات	317.893	397	.8007		
	المجموع	324.672	399			
الدرجة الكلية	المجموع	9.548	2	4.7742	23.3138	0.000
	بين المجموعات	81.298	397	.2048		
	داخل المجموعات	90.846	399			

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٢٣,٣١٣٨)، وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (١٦)

اختبار شيفيه للفروق في لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
قيم العمل	دراسات عليا	4.67	4.67	3.82	3.27
	بكالوريوس	3.82	-	0.15	*٠,٤٠
	دبلوم	3.27		-	*٠,٥٥
فلسفة العمل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
			4.83	4.07	3.83
	دراسات عليا	4.83	-	*0.76	*١,٠٠
	بكالوريوس	4.07		-	*٠,٢٤
	دبلوم	3.83			-
المعتقدات ورسالة المدرسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
			4.55	4.19	3.94
	دراسات عليا	4.55	-	*0.36	*٠,٦١
	بكالوريوس	4.19		-	*٠,٢٥
	دبلوم	3.94			-
الأعراف المدرسية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
			4.67	4.09	3.79
	دراسات عليا	4.67	-	*0.58	*0.88
	دبلوم	4.09		-	*0.30
	بكالوريوس	3.79			-
التوقعات المستقبلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
			4.23	3.84	3.66
	دراسات عليا	4.23	-	*0.39	*٠,٤٣
	دبلوم	3.84		-	*0.82
	بكالوريوس	3.66			-
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
			4.58	3.93	3.79
	دراسات عليا	4.58	-	*0.65	*0.79
	بكالوريوس	3.93		-	0.14
	دبلوم	3.79			-

* الفرق دال إحصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) في الدرجة الكلية وفي المجالات " فلسفة العمل " ومجال " المعتقدات ورسالة المدرسة " باستثناء مجال " قيم العمل " فقد كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (بكالوريوس) (دبلوم) .أما مجال " الاعراف المدرسية" ومجال " التوقعات المستقبلية " حيث كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

٣. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة ، كما تم تطبيق اختبار (t- test) ويظهر الجدول (١٧) ذلك.

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العمل	اقل من ٥ سنوات	193	3.53	0.84
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	3.91	0.81
	10سنوات فأكثر	46	3.88	0.78
	المجموع	400	3.73	0.84
فلسفة العمل	اقل من ٥ سنوات	193	4.01	0.62
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	4.08	0.71
	10سنوات فأكثر	46	4.10	0.62
	المجموع	400	4.05	0.66

المعتقدات ورسالة المدرسة	اقل من ٥ سنوات	193	4.15	0.74
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	4.16	0.79
	10سنوات فأكثر	46	4.07	0.75
	المجموع	400	4.14	0.76
الأعراف المدرسية	اقل من ٥ سنوات	193	3.86	0.88
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	4.10	0.87
	10سنوات فأكثر	46	3.37	0.59
	المجموع	400	3.90	0.88
التوقعات المستقبلية	اقل من ٥ سنوات	193	3.69	0.86
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	3.94	0.86
	10سنوات فأكثر	46	3.15	0.97
	المجموع	400	3.73	0.90
الدرجة الكلية	اقل من ٥ سنوات	193	3.87	0.40
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	4.05	0.55
	10سنوات فأكثر	46	3.76	0.39
	المجموع	400	3.93	0.48

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٥)، وجاء أصحاب فئة (اقل من ٥ سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (١٠ سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.76)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (١٨):

الجدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	14.166	2	7.083	10.506	*0.000
	داخل المجموعات	267.647	397	0.674		
	المجموع	281.813	399			
فلسفة العمل	بين المجموعات	.631	2	0.316	0.734	0.481
	داخل المجموعات	170.817	397	0.430		
	المجموع	171.449	399			
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	.298	2	0.149	0.257	0.774
	داخل المجموعات	230.377	397	0.580		
	المجموع	230.674	399			
الأعراف المدرسية	بين المجموعات	19.864	2	9.932	13.798	*0.000
	داخل المجموعات	285.758	397	0.720		
	المجموع	305.622	399			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	22.950	2	11.475	15.099	*0.000
	داخل المجموعات	301.722	397	0.760		
	المجموع	324.672	399			
الدرجة الكلية	المجموع	4.311	2	2.155	9.888	*0.000
	بين المجموعات	86.536	397	0.218		
	داخل المجموعات	90.846	399			

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٩,٨٨٨)، وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفيه للفروق.

الجدول (١٩)

اختبار شيفيه للفروق في لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	10سنوات فأكثر	اقل من ٥ سنوات
قيم العمل	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	3.91	3.91	3.88	3.53
	10سنوات فأكثر	3.88	-	0.03	٠,٣٨*
	اقل من ٥ سنوات	3.53		-	٠,٣٥*
الأعراف المدرسية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	10سنوات فأكثر
			4.10	3.86	3.37
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	4.10	-	0.24*	٠,٧٣*
	اقل من ٥ سنوات	3.86		-	٠,٤٩*
	10سنوات فأكثر	3.37			-
التوقعات المستقبلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	10سنوات فأكثر
			3.94	3.69	3.15
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	3.94	-	0.25*	٠,٧٩*
	اقل من ٥ سنوات	3.69		-	٠,٥٤*
	10سنوات فأكثر	3.15			-
الدرجة الكلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	10سنوات فأكثر
			٤,٠٥	3.87	3.76
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	4.05	-	0.18	٠,٢٩*
	اقل من ٥ سنوات	3.87		-	٠,١١
	10سنوات فأكثر	3.76			-

* الفرق دال إحصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان لصالح فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) عند مقارنتها مع فئة فئة (١٠ سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية. أما في المجالات " الأعراف المدرسية " ومجال " التوقعات المدرسية " فقد كان الفرق لصالح فئة(من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) وفئة (اقل من ٥ سنوات) باستثناء مجال " قيم العمل " فقد كان الفرق لصالح فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) وفئة فئة (١٠ سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (اقل من ٥ سنوات).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥≤) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١ - متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t- test) ويظهر الجدول (٢٠) ذلك.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، واختبار (t- test)، تبعا لمتغير الجنس

مركز الضبط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
الداخلي	ذكر	42	2.90	1.18	6.937	0.000*
	أنثى	43	4.60	1.07		
الخارجي	ذكر	135	16.99	3.80	0.315	0.753
	أنثى	180	17.13	3.74		
الكلي	ذكر	177	13.82	6.63	1.159	0.247
	أنثى	223	14.57	6.25		

*** الفرق دال إحصائيا**

تشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (١,١٥٩) وبدرجة دلالة (٠,٢٤٧) للدرجة الكلية ولمركز الضبط الخارجي، بينما في مركز الضبط الداخلي كانت هناك دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة ت (٦,٩٣٧) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

٢ - متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، كما تم تطبيق اختبار (t- test) ويظهر الجدول (٢١) ذلك.

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مركز الضبط	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	دبلوم	49	3.57	1.31
	بكالوريوس	33	3.88	1.50
	دراسات عليا	3	5.67	0.58
الخارجي	دبلوم	48	18.88	3.48
	بكالوريوس	252	16.71	3.75
	دراسات عليا	15	17.4	3.38
الدرجة الكلية	دبلوم	97	11.34	7.93
	بكالوريوس	285	15.19	5.50
	دراسات عليا	18	14.83	6.65
	المجموع	400	14.24	6.42

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (١٥,١٩)، وجاء أصحاب فئة(دراسات عليا) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١٤,٨٣) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (١١,٣٤)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة **($\alpha \leq$ ٠,٠٥)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (٢٢):

الجدول (٢٢)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مركز الضبط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
الداخلي	بين المجموعات	13.112	2	6.556	3.487	0.035*
	داخل المجموعات	154.182	82	1.88		
	المجموع	167.294	84			
الخارجي	بين المجموعات	191.344	2	95.672	7.025	0.001*
	داخل المجموعات	4249.12	312	13.619		
	المجموع	4440.463	314			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1080.818	2	540.409	13.952	0.000*
	داخل المجموعات	15376.66	397	38.732		
	المجموع	16457.48	399			

* الفرق دال إحصائياً

تشير النتائج في الجدول (٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١٣,٩٥٢)، وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مركزي الضبط الداخلي والخارجي، ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول (٢٣)

اختبار شيفيه للفروق في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مركز الضبط	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
الداخلي	دراسات عليا	5.67	5.67	3.88	3.57
	بكالوريوس	3.88	-	1.79	٢,١٠*
	دبلوم	3.57		-	٠,٣٢
الخارجي	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس
			18.9	17.40	16.70
	دبلوم	18.90	-	1.50	٢,٢٠*
	دراسات عليا	17.40		-	٠,٧٠
	بكالوريوس	16.70			-
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا	دبلوم
			15.19	14.83	11.34
	بكالوريوس	15.19	-	0.36	3.85*
	دراسات عليا	14.83		-	3.49
	دبلوم	11.34			-

* الفرق دال إحصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم) في الدرجة الكلية لمركز الضبط، أما في مركز الضبط الداخلي فقد كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم). أما في مركز الضبط الخارجي فقد كان الفرق لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

٣ - متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (٢٤) ذلك.

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

مركز الضبط	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	اقل من ٥ سنوات	40	3.53	1.22
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	42	4.12	1.50
	10سنوات فأكثر	3	2.00	0.00
	المجموع	85	3.76	1.41
الخارجي	اقل من ٥ سنوات	153	17.48	4.20
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	119	16.62	3.54
	10سنوات فأكثر	43	16.86	2.36
	المجموع	315	17.07	3.76
الدرجة الكلية	اقل من ٥ سنوات	193	14.58	6.83
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	161	13.33	6.38
	10سنوات فأكثر	46	16.02	3.94
	المجموع	400	14.24	6.42

يلاحظ من الجدول (٢٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (١٦,٠٢)، وجاء أصحاب فئة (اقل من ٥ سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١٤,٥٨) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) إذ بلغ (١٣,٣٣)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (٢٥):

الجدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لنوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

مركز الضبط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
الداخلي	بين المجموعات	16.914	2	8.457	4.612	0.013*
	داخل المجموعات	150.38	82	1.834		
	المجموع	167.294	84			
الخارجي	بين المجموعات	51.148	2	25.574	1.818	0.164
	داخل المجموعات	4389.316	312	14.068		
	المجموع	4440.463	314			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	301.941	2	150.971	3.71	0.025*
	داخل المجموعات	16155.54	397	40.694		
	المجموع	16457.48	399			

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (٢٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (٠,٠٥ ≥ α) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٣,٧١)، وبدرجة دلالة (0.025)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مركز الضبط الداخلي ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (٢٦)

اختبار شيفيه للفروق في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة

مركز الضبط	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	10 سنوات فأكثر
الداخلي	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	4.12	4.12	3.53	2.00
	اقل من ٥ سنوات	3.53	-	0.59	٢,١٢*
	10سنوات فأكثر	2.00		-	١,٥٣
الدرجة الكلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأكثر	اقل من ٥ سنوات	من ٥ – ٩ سنوات
			16.02	14.58	13.33
	10سنوات فأكثر	16.02	-	1.44	*2.67
	اقل من ٥ سنوات	14.58		-	0.25
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	13.33			-

* الفرق دال إحصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) في الدرجة الكلية، بينما كان لصالح فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) في مجال مركز الضبط الداخلي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات التي تم اقتراحها في ضوء تلك النتائج، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14 - 3.73)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " المعتقدات ورسالة المدرسة "، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " فلسفة العمل " بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.66) ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " الأعراف المدرسية " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88). وجاء في الرتبة الأخيرة المجالان " قيم العمل " و " التوقعات المستقبلية "بمتوسط حسابي (3.73) وانحرافين معياريين (0.84 – ٠,٩٠) على التوالي.

قد تعزى هذه النتيجة إلى الخصائص الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة هو الذي يعد حلقة الوصل بين إدارة التعليم ومدرسته التي هو قائدها وكيفية إدارته لذلك الصرح التعليمي والذي يحوي فيما يحوي من معلمين، وطلاب، وإداريين، ومستخدمين، مما يشير إلى أنه يتمتع بالمقدرة التي تمكنه من غرس القيم المشجعة على توليد ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى محاولة مديري المدارس الابتدائية لإيجاد وتوفير البيئة المناسبة للعمل التي تحقق الرضا للعاملين مما يدفع بإخراج طاقاتهم الإبداعية من خلال العمل الجماعي المثمر مما يحقق ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً أن بعض مديري المدارس يسعون على تحقيق الثقة لدى العاملين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف على آخر، فيحاولون تحقيق العدل في توزيع المهام على العاملين لكي لا تقل الثقة بإدارة المدرسة، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات شعورًا منهم بأهميتها وضرورة الالتزام والتنسيق لتنفيذها، وأن هذا يتم عن طريق السلطة الممنوحة والاعتماد على خبرات المدير والثقة في أدائه واتخاذه لهذه القرارات مما يؤدي إلى الدقة في العمل مع ضرورة الأخذ بالاعتبارات الإنسانية أصبح ضرورة لأن تحقيق هذا الجانب يساعد على تحسين العمل وتطويره وتوليد ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة السخني (٢٠٠٥)، ودراسة عشماوي (٢٠٠٦)، اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فرحان (٢٠٠٧) .

أما بالنسبة مناقشة هذه النتيجة لكل مجال فكانت على النحو الآتي:

- مجال المعتقدات ورسالة المدرسة

يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.76).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يعملون سوياً كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة، وتسود روح الجماعة في المدرسة. ويتم تحديد الأهداف بشكل متفق عليه جماعياً، والتخطيط لتحقيق هذه الأهداف وفق فريق عمل جماعي متناسق المهمات، وهذا يشير

إلى اهتمام المعلمين بالصالح العام للمدرسة مما يشعرهم بالولاء والانتماء لمهنة التربية والتعليم. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن مدير المدرسة يدرك مدى أهمية تحقيق رسالة المدرسة فيركز عليها باجتماعاته، ويسعى لتحقيقها من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين مما يمكنهم من تبني هذه الرسالة والسعي بجد لتحقيقها.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى مشاركة مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات، مما يؤدي إلى استثارة همة المعلمين لتنفيذ هذه القرارات بفاعلية، فيسود المدرسة مناخ عمل يحقق رسالة المدرسة في جو محفز للتعليم النوعي وبمهنية عالية.

- مجال فلسفة العمل

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال فلسفة العمل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (0.66).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بتعزيز الممارسات التي من شأنها ترسيخ الانتماء الديني لدى المعلمين، وتحقيق ذلك من خلال ممارسات إدارية متعددة قد يكون أهمها القدوة الحسنة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تعمق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته من خلال توزيع الأعمال بعدالة بين المعلمين ومن ثم تقييمهم وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة للجميع. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة من خلال تشجيع الأنشطة اللامنهجية التي تدعم ذلك وتوفير الإمكانيات المعنوية والمادية لتنفيذها. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً دعم الإدارة للتوجهات الحديثة في الميدان التربوي مثل تشجيع التفكير بأنواعه العلمي والناقد والإبداعي مما يساعد المعلم على تحقيق نمو مهني لمواكبة مستجدات العصر وتطوراته المعرفية والتكنولوجية.

- مجال الأعراف المدرسية

يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال الأعراف المدرسية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأنشطة التي يعمل مدير المدرسة على ترسيخها والتعامل معها بديمومة، مما يجعل للمدرسة طابع خاص بها يتعود عليه الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي من أولياء أمور، ومن هذه الأنشطة الطابور الصباحي وفقرات برنامج الإذاعة والاهتمام بالمناسبات والأعياد الدينية والوطنية، وحفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة وتكريمهم بحضور الطلبة وأولياء الأمور، ونخبة من المسؤولين في مديرية التربية، وحفل استقبال للمعلمين المنقولين إلى المدرسة للترحيب بهم وتعريفهم بمجموعات العمل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الأنظمة والقوانين التي يقرها مدير المدرسة ويتابع تنفيذها ويحرص على عدم التساهل فيها مثل مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين، أو مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين، وقوانين للطلبة.

- مجال قيم العمل

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال قيم العمل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.84).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى بيئة العمل في المدرسة يسودها مجموعة واضحة من القيم الإيجابية التي يتفق عليها الجهاز الإداري في المدرسة مع المعلمين، مثل الاهتمام بقيمة الوقت والالتزام بوقت الدوام الرسمي، وكذلك التخطيط لإنجاز الأعمال الأكاديمية وفق الوقت المحدد. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الثقة المتبادلة بين المعلمين وبين الإدارة الأمر الذي يحقق الفصل

بين العمل والعلاقات الشخصية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى توافق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع مما يوفر التعزيز والإيجابية لتشكل هذه القيم إطاراً دائماً للعمل.

- مجال التوقعات المستقبلية

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التوقعات المدرسية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.90).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مدير المدرسة ودعمه للمعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية وتزويدهم بالتغذية الراجعة المتعلقة بأعمالهم لتوجيهها نحو الأفضل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى توفر مناخ تنظيمي سليم وإيجابي يساعد المعلمين على الالتزام بقواعد العمل المهني ويدعم عملهم ويشعرهم بالأمن والرضا الوظيفي مما يحقق الولاء والالتزام المهني الذي من شأنه دعم المصالح العامة للمدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تنظيم المدير الخطط اللازمة لمعالجة الضعف في أداء المعلمين، وذلك من خلال التنسيق لدورات تدريبية أو استدعاء خبراء ومشرفين من مديرية التربية لتقديم المهارات والمعرفة اللازمة لسد الفجوة التي تشكل نقطة الضعف في أداء المعلمين. وتعزيز نقاط القوة وتطويرها. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الخطط اللازمة التي ينظمها مدير المدرسة لمعالجة الضعف لدى الطلبة من خلال حصص التقوية وأوراق العمل التدريبية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما نوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

يلاحظ من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت أعلى من (٩) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١٤,٢٤) وانحراف معياري (٦,٤٢٢)، حيث تبين هذه النتيجة أن الدرجات على المقياس من (صفر - ٢٣)، حيث يعني الصفر عدم وجود مركز ضبط خارجي بالكامل؛ في حين تعني الدرجة (٢٣) عدم وجود مركز ضبط داخلي بالكامل، ويصنف المستجيبون على المقياس إلى فئتين: ذوي الضبط الداخلي وتقع درجاتهم ما بين (صفر - ٩) درجات وذوي الضبط الخارجي وتقع درجاتهم ما بين (١٠ -٢٣) درجة، وقد وقعت إجابات أفراد الدراسة في مستوى الضبط الخارجي مما يدل على أن الضبط الخارجي لدى عينة الدراسة كان هو الأعلى .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى انخفاض دافعية الإنجاز لدى المعلمين مما قد يؤثر سلباً على مستوى الضبط الداخلي لديهم. ذلك أن العلاقة التي تربط دافع الإنجاز بمركز الضبط مردها إلي أن كليهما يشكل بعداً دافعياً، وأن كل منهما يعد من سمات الشخصية التي تتطور مع الخبرة والممارسة. ويؤكد ذلك دراسة كبشور والخليفة (٢٠١٢) التي تشير نتائجها أن مركز الضبط يعد عاملاً في دافعية الإنجاز، وأن الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة في دافعية الإنجاز مقياس يحققون مستوى عالٍ من الضبط الداخلي، هذا يعني أن مركز الضبط يقوم بدور البعد الدافعي للسلوك، ويفسر لماذا يتسم الفرد بالفاعلية في التعامل مع متغيرات المواقف الخارجية، فعندما يحدد الفرد إنجازه باعتباره محصلة عوامله الدافعية، يترتب على ذلك تحديد نمط إنجازه

ومستوى كفاءته لأنه من ذوي الضبط الداخلي، أما إذا كان الفرد من ذوي الضبط الخارجي فسيعتمد على المتغيرات الموقفية كالحظ والصدفة وبالتالي يختلف نمط إنجازه وتوقعاته.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الخصائص الشخصية التي يتصف بها المعلمون واعتقاداتهم بأنهم لا يتحكمون في الأحداث التي تحدث لهم في ميدان العمل، وإدراكهم بأنهم غير مسؤولين عن هذه الأحداث وما تفرزه من نتائج، حيث يدركون أن العوامل الخارجية هي وراء ذلك والمتمثلة في الحظ أو الصدفة أو القدر أو الآخرين مثل مدير المدرسة وأصحاب النفوذ.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلمين قد يتعرضون إلى ضغوط مهنية تؤثر على أدائهم مما ينعكس على مركز الضبط لديهم. حيث يشير بدوي وزكور (٢٠٠٩) إلى وجود علاقة بين مركز الضبط ومهارات التعامل مع الضغوط المهنية، على اعتبار أن مركز الضبط بعد من أبعاد الشخصية فمن المنطق أن تكون له علاقة بمهارات التعامل مع الضغوط المهنية، حيث إن أسلوب التعامل يتوقف على الاعتقاد الذي كونه هذا الموظف عن نفسه ومقدراته وإمكانياته بمعنى أنه يتوقف على مركز الضبط عنده، فمثلاً إذا كان الموظف ذو ميل نحو التحكم الداخلي فإنه يتعامل مع الضغوط المهنية بأسلوب المتحكم في النتائج من خلال تحكمه في الأسباب لأنه يرجع نتائج أفعاله ايجابية كانت أو سلبية إلي ذاته، ومن خلال ذلك ينتهج إستراتيجية مقاومة متوافقة مع اعتقاده، أما إذا كان الموظف ذو ميل نحو التحكم الخارجي فانه يرجع نتائج أفعاله إلي أسباب خارجة عن نطاق نحكمه مثل تحكم الآخرين، القدر، الصدفة، الحظ، وعلى هذا الأساس ينتهج إستراتيجية مقاومة تتماشى مع اعتقاده.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05) بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط لدى المعلمين؟

يظهر من الجدول (١٢) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من فئة الضبط الداخلي يعتقدون أنهم مسؤولون عما يحدث لهم، وأن مصادر النجاح أو الفشل تكمن داخل ذواتهم وهذا نتيجة لما تلقوه من تكوين الثقة بالنفس في مواجهة المواقف المختلفة والمقدرة على تحمل المسؤولية، وأن الأحداث الإجابية هي نتيجة لجهدهم وكفاءتهم ومهارتهم، وهذا ما تعززه الثقافة التنظيمية في بيئة العمل في المدرسة من خلال مجموعة واضحة من القيم الإيجابية التي تدعم ثقة المعلم بنفسه فتشكل هذه الثقة المحرك والحفز الرئيسي للارتقاء بأدائه. والثقافة التنظيمية السائدة كان لها دور في تفويض الصلاحيات للمعلمين مما يدعم الشعور بالمسؤولية والمتابعة لما أوكل إليهم من مهمات من خلال استثمار كفايتهم ومهاراتهم وتفعيلها بأقصى طاقة، فضلاً عن شعورهم بالولاء لمهنة التربية والتعليم لارتباط نجاح أو فشل هذه العملية بشكل مباشر بهم وبخصائصهم الشخصية والمهنية.

في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٦١ -) وبمستوى دلالة (٠,٢٧٨).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من فئة الضبط الخارجي يعتقدون أن الحظ أو القدر أو أشياء أخرى هي المسؤولة عن نتائج أعمالهم، ويعتقدون كذلك أن الأحداث وتنسيق الأمر والمخرجات للمواقف ليست نتيجة سلوكهم وخصوصياتهم الذاتية أو جهدهم وكفاياتهم، بل نتيجة للصدفة، القدر والحظ وآخرين أقوى منهم مثل المسؤولين وسلطتهم وما يتخذونه من قرارات تتعدى تحكمهم في المواقف والنتائج، وضمن هذا الاعتقاد تكون الأحداث الناجحة من وجهة نظرهم هي نتيجة حسن الحظ والقدر، والأحداث الفاشلة ترجع إلى سوء الحظ والقدر أو إلى قوى خارجية كان لها التأثير الأقوى على الموقف والمخرجات. وهذا يتناقض مع الثقافة السائدة التي تدعو المعلمين إلى بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاعتماد على معطيات عمل تربوية تستند إلى مهنية وتخصصية عالية المستوى مما يكفل تحقيق المخرجات التعليمية الناجحة، وتدعو كذلك إلى المشاركة في صنع القرارات لتفعيل تنفيذها وليس الانصياع الى القرارات والقوى الخارجية والتنفيذ السلبي لتلك القرارات دون موائمتها للبيئة التعليمية. والثقافة التنظيمية السائدة تدعم وتعزز تقييم أداء المعلمين وفق معايير وأسس موضوعية واضحة وتقديم التغذي الراجعة للمعلمين حول طبيعة أدائهم، وهذا يمكنهم من تعرف نقاط القوة في أدائهم لتعزيزها، ونقاط الضعف لتلاشيها وتجاوزها، وهذا يتنافى مع خصائص الفئة ذات الضبط الخارجي التي تعتمد على الحظ والقدر في تحقيق النجاح.

وعلى حد علم الباحث، ووفق جهوده البحثية المتواضعة لم يجد دراسة سابقة تناولت الربط بين مركز الضغط والثقافة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تم مناقشة الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

- متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يُقدّرون قيم المجتمع المحلي الذي يُحيط بالمدرسة وعاداته وتقاليده بمستوى أعلى من الذكور مما يجعلهم يتقارب إلى حد كبير مع مراعاة خصوصية المجتمع المحلي وبيئة المدرسة مما يجعلهم على مستوى من الوعي والاهتمام بالثقافة التنظيمية أعلى من الذكور.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جودة وعبد اللطيف (٢٠١٠)، ودراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة فرحان (٢٠٠٧)، ودراسة أبو جامع (٢٠٠٨).

- متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (بكالوريوس).

وربما يعود السبب في ذلك إلى درجة معرفة وإدراك المعلمين للثقافة التنظيمية السائدة، فاختلفت وجهات نظرهم حول الثقافة التنظيمية السائدة وهذا يعود إلى المعلمين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى هم أكثر معرفة وإدراكًا لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من ذوي المؤهلات الأقل، وذلك بحكم المعلومات التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم واطلاعهم، والمساقات الجامعية للدراسات العليا التي تجعل من أفق ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أشمل ويتعامل مع معطيات العمل وفق منهجية علمية منظمة. وبالتالي اختلفت وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المؤهل العلمي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ملحم (٢٠٠٣)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فرحان (٢٠٠٧) أبو جامع (٢٠٠٨).

- متغير الخبرة:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح فئة (من ٥ – ٩) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) وعند مقارنتها مع فئة (أقل من ٥ سنوات).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) لديهم إدراك ووعي يتعلق بمهارات عالية المستوى حول الثقافة التنظيمية السائدة نتيجة الخبرة والممارسة لمدة أكثر من ذوي الخبرة فئة (أقل من ٥ سنوات)، وقد يعود ذلك أيضاً إلى أنّ المعلمين الأكثر خبرة من فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) أكثر تقديرًا للأمور وأكثر معاصرة ومعايشة للمديرين، وبالتالي فهم يروّن تصرفات المديرين وأعمالهم داخل المدرسة مُتطابقة لعام تلو عام، ودرجة حرص تتزايد، كما قد يُلاحظ المعلمين الأكبر عمرًا أنّ ممارسات المديرين تتم عن دراسة لمعطيات البيئة المحلية ومراعاة لقيمها وعاداتها. وبحكم أعمارهم فهم

أكثر تآلفًا وانخراطًا وانسجامًا مع بيئة المدرسة وظروفها وكذلك مع التعليم والتدريس، وهذا يختلف مع المعلمين فئة من فئة (أقل من ٥ سنوات) والذين قد يجدون صعوبة في الانسجام مع البيئة المدرسية والتعود على نظام جديد، وكذلك ممارسات المديرين وما تتضمنه البيئة من ثقافة تنظيمية. أما السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية في لصالح فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) قد يكون أن فئة المعلمين (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) لا تزال تعمل في الميدان بحيوية وانطلاقة وتألق وايجابية أكثر فئة (١٠ سنوات فأكثر) الذين من الممكن أن يكون الملل والروتينية في العمل قد تسلل لأدائهم وأثر على نظرتهم لبيئة العمل وما يسودها من ثقافة تنظيمية. أو قد يعود السبب إلى ضعف وعي وإدراك هذه الفئة بالممارسات التي تتطلبها الثقافة التنظيمية السائدة بحكم ما تتطلبه هذه الثقافة من دراية وإلمام بالتطبيقات التي تتطلبها هذه الثقافات التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة بوحمد (٢٠٠٨)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة فرحان (٢٠٠٧) ودراسة أبو جامع (٢٠٠٨).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ ≤) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

تمت مناقشة الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

- متغير الجنس:

تشير النتائج في إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (٠,٠٥ ≤ α) لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، ولمركز الضبط الخارجي.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين والمعلمات يعيشون بيئات عمل قد تكون متقاربة ومتشابهة في الظروف والممارسات والعمليات، مما يجعل خصائصهم الشخصية نحو مهنتهم وتوجهاتهم النفسية متشابهة والتوجه بنفس الاتجاه كماً ونوعاً في نوع مركز الضبط لديهم.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة السعود والعساف (٢٠٠٨)، ودراسة بني خالد (٢٠٠٩)، اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السرحان (١٩٩٦)، ودراسة دروزة (٢٠٠٧).

- متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج في إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم) في الدرجة الكلية لمركز الضبط الداخلي.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة المساقات التي تقدم للطلبة في مرحلة البكالوريوس قد يكون لها دور في تنمية وعي المعلمين حول أدائهم وفرص النجاح والمعطيات اللازمة لتحقيق التقدم في هذا الأداء بدرجة أكبر من الدبلوم، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن طالب البكالوريوس يقضي مدة أربع سنوات في الدراسة الجامعية مقارنة مع طالب الدبلوم الذي يقضي مدة سنتين، مما يزيد من نضج طالب البكالوريوس في تنمية مهاراته وصقلها للتعامل مع المواقف الوظيفية والممارسات الادارية وعناصر العملية التعليمية وتهيئة الفرص الصحيحة وممارسة كفايات تعليمية وإدارية تجعل اعتماد المعلمين عليها لتحقيق النجاح والإبداع وهذه خصائص الفئة ذات الضبط الداخلي، بدلاً من الاعتماد على الصدفة والحظ وسلطة الآخرين التي تشكل خصائص الفئة ذات الضبط الخارجي.

أما في مركز الضبط الداخلي فقد كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المنهجية البحثية العلمية التي يمارسها طلبة الدراسات العليا من شأنها تنمية التفكير بأنواعه العلمي والإبداعي والناقد مما يوجه أعتقاداتهم بأن المسبب لنتائج سلوكه من خير أو شر يرجع إلى ذاته وقدراته وجهوده وإرادته ومهاراته وتحكمه في بيئته، مما يجعلهم مسؤولون مسؤولية مباشرة عن تصرفاتهم ونتائج أعمالهم، وأن ما يحققه من نجاح راجع إلى ما يبذلونه من جهد ومثابرة وإرادة وتصميم، أو يمنى به من فشل راجع إلى نقص في أدائهم.

أما في مركز الضبط الخارجي فقد كان الفرق لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة الدبلوم قد تفتقر إلى مهارات العمل المطلوبة التي يستلزمها نجاح العمل والتخطيط له وفق مناخ تنظيمي لم تمكنهم هذه الدرجة العلمية بما تضمنته من مساقات من ممارسته واتقانه، مما يجعلهم يميلون إلى الانضباط الخارجي أكثر من الانضباط الداخلي، والتوجه الى الحكم على الأمور وتفسير النتائج الإيجابية أو السلبية التي تحدث في العملية التعليمية كنتيجة للعوامل والظروف الخارجية كالحظ والصدفة والسلطة والقوانين والتي يصعب عليهم السيطرة عليها أو تجاوزها.

وعلى حد علم الباحث، ووفق جهوده البحثية المتواضعة لم يجد دراسة سابقة تناولت متغير مركز الضغط وفق متغير المؤهل العلمي بمستوياته الثلاثة (دبلوم) و(بكالوريوس) و(دراسات عليا) .

- متغير الخبرة:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، وكان

لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) في الدرجة الكلية.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن زيادة سنوات الخبرة قد يكون لها الأثر في الخصائص الشخصية التي تنعكس على أداء المعلم، حيث أن الخبرة تعزز من توجهاته الإيجابية نحو مركز الضبط، ويعتقد أن نجاحه في مهنته أو فشله فيها يرجع في حقيقة الأمر إلى ذاته شخصياً وخصائصه، وما يملك من مهارات وقدرات وخبرات مختلفة، وهو بالتالي يُحمل نفسه المسؤولية كاملة عن نتائج عملية التعلم والتعليم وما يعقبها من نجاح أو فشل. أما الفئة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) فقد يكون توجههم نحو مركز الضبط بمستوى أقل من فئة (١٠ سنوات فأكثر)، مما يجعل اعتقادهم بالنجاح في المهنة أو الفشل فيها في حقيقة الأمر لا يرجع الى ذاته وإنما يرجع الى عوامل خارجية لا تخضع لإرادته ولا يستطيع التحكم بها، من مثل مستوى الطلبة التحصيلي وقدراتهم وخصائصهم المختلفة ونمط الإدارة المدرسية ومستوى المادة التعليمية وتوفر الوسائل والتقنيات المعينة وغير ذلك . وهو بالتالي يرى نفسه غير مسؤول عن نتائج عملية التعلم والتعليم وما يتبعها من نجاح أو فشل.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة السعود والعساف (٢٠٠٨).

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قدم الباحث التوصيات الآتية:

- أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان مرتفعاً، وعليه يوصى بالآتي:

- الاستمرار بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها في المدارس الثانوية، وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- عقد ندوات تثقيفية لمديري المدارس الثانوية من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في المدارس، والتي تتناسب مع متغيرات العصر، ويتم عقد هذه الندوات في بداية كل عام للتأكيد على الفلسفة والقيم التي ترغب مديريات التعليم في تبنيها وإيجاد دليل مكتوب يرشد العاملين للثقافة التنظيمية في مدارسهم، وفي آخر العام يتم عمل جلسات تقييمية لهذه الثقافة خلال تلك الفترة .

- إجراء دراسات مماثلة حول الثقافة التنظيمية بحيث يتم تناول متغيرات أخرى ذات علاقة بالميدان التربوي، وتتقصى الثقافة التنظيمية في مجتمعات تربوية أخرى مثل المدارس الأساسية.

- أشارت نتائج السؤال الثاني إلى أن الضبط الخارجي لدى عينة الدراسة كان هو الأعلى وعليه يوصى بالآتي:

- العمل على رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس الثانوية، من خلال عمل خطط استراتيجية وميزانيات مسبقة والاهتمام بالعنصر البشري بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتطوير الدائم لهم.

- إجراء دراسات مماثلة حول مركز الضبط بحيث يتم تناول متغيرات أخرى ذات علاقة بالميدان التربوي،وتتقصى مركز الضبط في مجتمعات تربوية أخرى مثل المدارس الأساسية.

المراجـــــــــــع

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦). ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى. **المجلة العربية للتجارة والتمويل.** جامعة طنطا، ٢ ، (٤)، ص ص ٩٥ - ١٣٩.

أبو جامع، إبراهيم (٢٠٠٨). **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو حشيش، بسام (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية** ، ٢٥ ، (١).

أبو سكران، عبد الله ىوسف (٢٠٠٩). **التوافق النفسي والاجتماعي وعلاقته بمركز الضبط (الداخلي – الخارجي) للمعاقين حركياً في قطاع غزة.** الجامعة الإسلامىة، غزة، فلسطين.

الأحمد، أمل (٢٠٠١)، **مركز الضبط وعلاقته بمتغيري الجنس والتخصص العلمي.** بيروت: مؤسسة الرسالة.

أنو، فاطمة علي، وشنان، أحمد محمد (٢٠١١) . الفروق في مركز التحكم ومفهوم الذات بين الموهوبين والعاديين من تلاميذ المرحلة الأساسية. **المجلة العربية لتطوير التفوق**، ٢، (٣) ص ص ٩٩ - ١٢٢ .

بدر، هدى جواد محمد (٢٠١١). **واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

بدوي، عائشة وزكور، مفيدة (٢٠٠٩). مركز ضبط علاقته بمهارات التعامل مع الضغوط المهنية. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، عدد خاص للملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.ص ص ٤٠٩ -٤٢٨.

بركات، زياد أمين (٢٠٠٠). **مركز الضبط الداخلي _ الخارجي وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم دراسة تحليلية مقارنة : بين معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بني خالد، محمد (٢٠٠٩) . مركز الضبط وعلاقته بمستوى التحصيل الأكاديمي لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت. **مجلة الجامعة الإسلامىة.** ١٧، (٢)، ص ص ٤٩١ - ٥١٢ .

بن زاهي، منصور (٢٠١٢) .مركز الضبط (الداخلي / الخارجي) في المجال الدراسي المفهوم وطرق القياس. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**. ٧، (٥) ص ص ٢٣ -٦٧.

بو حمد، خالد (٢٠٠٨). **تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣). **الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة: الدليل المتكامل**. القاهرة: سلسلة إصدارات بميك.

الثويبي، عبد الكريم إبراهيم (٢٠٠٩). **أثر الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حسين، عزه عبد الرزاق (٢٠١١). ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية وعلاقتها بمركز الضبط. **مجلة البحوث التربوية والنفسية**.١٤، (٣١)، ص ص ٤٠٤ – ٤٤٨.

الخلايلة، إيمان (٢٠١٠). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

دروزة، أفنان (٢٠٠٧). العلاقة بين مركز الضبط ومتغيرات أخرى ذات علاقة لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية. **مجلة الجامعة الإسلامية.** ١٥، (١) ، ص ص ٤٤٣ - ٤٦٤ .

السخني، حسين (٢٠٠٥). **تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السرحان، عبير (١٩٩٦) . **العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سرور، سعيد عبد الغني (٢٠٠٤). مهارات مواجهة الضغوط في علاقتها بكل من الذكاء الوجداني ومركز التحكم. **مجلة مستقبل التربية العربية**، ٩ ، (٢٩)، ص ص ٩ – ٤٥.

السعود، راتب والعسّاف، ليلى (٢٠٠٨). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس. **مجلة دراسات – العلوم التربوية**. ٢، (٣٥) ، ص ص ٣٣٤-٣٥٩.

شاين، إدجار (٢٠١١). **الثقافة التنظيمية والقيادة.** ترجمة محمد الأصـبحي وشـحاته وهبـي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الصيرفى ، محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي،** عمان: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (١٩٩٩). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبـؤ بقـوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعـات الأردنيـة الخاصة. **مجلة جامعة دمشق.** ٢٦، (٢)، ص ص ١١٩ – ١٥٩.

عثمان، نجاح عبد الرحيم (٢٠٠١). **التوافق المهني وعلاقته بموقعي الضبط لدى مدرسي المرحلة الثانوية في اليمن.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليمن، اليمن.

عشماوي، إيمان (٢٠٠٦) **. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مـصر/ دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية.**(رسالة ماجستير غير منـشورة)، جامعـة القاهرة، القاهرة، مصر.

العطية، ماجدة (٢٠٠٣**)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**.عمان: دار الـشروق للنـشر والتوزيع.

عكاشة، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨). **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. .**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الغامدي، مليحة مسعود(٢٠٠٩) . **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية" تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي. (**أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

الفراج، أسامة (٢٠١١) . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**.٢٧، (١)، ص ٢٠.

فرحان، عبد الله ثابت (٢٠٠٧). **تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، عدن، اليمن.

القحطاني، عبد الله بن حسن (٢٠٠٨).**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين: حال إدارية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨). **نظرية المنظمة والتنظيم.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

كبشور، محمد الحسن والخليفة، عمر هارون (٢٠١٢). علاقة دافعية الإنجاز بمركز الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان. **المجلة العربية لتطوير التفوق.** ٣، (٤)، ص ص ٨١ -٩٦.

الليثي، محمد (٢٠٠٨) .**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

محي، أسماء عبد (٢٠٠٢). **مفهوم الذات وعلاقته بمركز الضبط لدى العائد من الأسر**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

ملحم، أحمد عارف (٢٠٠٣). **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

يعقوب، نايف رشيد (٢٠٠٢). **علاقة فلسفة التربية الإسلامية ومركز الضبط بتقدير الذات بالعدوان.** القاهرة: دار الكندي للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Carden R., Bryant, C., & moss, R., (2004). Locus of control, test anxiety, academic procrastination, and achievement among college students. **Organization Science** . Vol. 95, No. (2), PP. 581-582.

Davies, M. (2007). Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance, **Medical Care Research and Review,** Vol. 64, No. (1), PP.46-65.

Denison, A. Arbor; A. Mishra, D. (2008).**Organizational culture and organizational effectiveness: A Theory and some preliminary empirical evidence**, School of Business Administration, University of Michigan.

Dyck. C, Frees. M, Baer. M and Sonnentag, S. (2005). organizational Error Management Culture and Its Impact on performance. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 11, No. (3),1228-1240.

Foreman, P. and. Whetten, D. (2002). Members` identification with multiple-identity organizations", **Organization Science**, Vol. 13 No. (6), PP. 618-635.

Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. **Journal of Applied Developmental Psychology**, Vol. 32, No.(2) , PP.346–353.

Gifford, D., & Briceno, p., (2006). Locus of control academic achievement, and retention in a sample of university first year student . **Journal of college admission,** Vol.191, No. (4),pp. 18-55.

Jones, R. (2007). **Organizational Theory, Design, and Change** . 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, Vol.30, No. (3), PP.607 – 610.

Lopez, S. Peon, J. Ordas, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Knowl. Manage.** Vol. 8, No. (6), PP. 4- 93.

Moroe, M. M. (2006). **Variation in Test Anxiety and Locus of Control Orientation in Achieving and Under Achieving Gifted and Non Gifted Middle School Students**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Connecticut.

Riad, S. (2005). The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration., **Organization Studies**, Vol. 26, No. (10), PP. 1529-1554.

Stanke, A. (2004). Religiosity, locus of control and superstitious belief. **Journal of Undergraduate Research**, (2), 1-5.

Vestal, K. (1997). Organizational culture . **Hospital & Health Services Administration,** Vol. 42, No. (2), PP. 339 – 365.

Yaman, E. (2010). Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate. **Educational Sciences: Theory & Practice**. Vol.10, No. (1), PP.567-578.

Young, C. (2007). Organization culture change: The bottom line of diversity. **The Changing Currency of Diversity**, Vol. 15, No. (1), PP. 26-32.

الملحقـــــــــــــات

الملحق (١)

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الدكتور .... المحترم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم".** وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة قم الباحث ببناء استبانة الثقافة التنظيمية، ولما عُرف عنكم من خبرة في تحكيم أدوات البحث العلمي، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، راجياً من حضرتكم تقديم ملاحظاتكم وتعديلاتكم اللازمة، والتي من المؤكد أنها ستسهم بإثراء الأداة وإخراجها بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة. شاكراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

ناصر مفرج الهاجري

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم".** وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

ناصر مفرج الهاجري

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : ☐ ذكر

☐ أنثى

سنوات الخبرة: ☐ (أقل من ٥ سنوات)

☐ (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات)

☐ (١٠ سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

م	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول : قيم العمل						
١	يسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود سلوكنا داخل العمل وتبين الصح من الخطأ.					
٢	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادون بها.					
٣	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت، حيث يتم انجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.					
٤	احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
٥	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية.					
٦	الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.					
٧	تقوم العلاقة بين العاملين على أساس الثقة المتبادلة.					
٨	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع القيم والأفكار في المدارس الأخرى.					
٩	يحافظ العاملون على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في إنجاز المهمات.					
١٠	توجد مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة.					
١١	تقدر الجهود المتميزة للعاملين.					
١٢	تطبق القرارات المتخذة على جميع العـــاملين دون استثناء.					

١٣	توزع الأعمال على العاملين وفق أسس من الموضوعية.					
١٤	يتصرف مدير المدرسة بطرق تبين أنه في موقع المسئولية.					
١٥	يحرص العاملون على التقيد بالتعليمات والقوانين.					
المجال الثاني: فلسفة العمل						
١٦	يعزز الانتماء الديني لدى العاملين والطلبة.					
١٧	يؤكد على احترام العمل.					
١٨	تعزيز الانتماء القومي لدى الطلبة والعاملين.					
١٩	تعميق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.					
٢٠	ترسيخ الوحدة الوطنية.					
٢١	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.					
٢٢	تعميق التفاهم بين العاملين على أساس من العدل والمساواة.					
٢٣	تشجيع ودعم التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي....).					
٢٤	يتساوى الطلبة بالحقوق والواجبات.					
٢٥	تكوين الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة.					
٢٦	الاهتمام بالنمو المهني للعاملين.					
٢٧	يقوم العاملين وفق أسس موضوعية واضحة.					
المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة						
٢٨	تسود روح الجماعة في المدرسة.					
٢٩	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.					
٣٠	يهتم العاملون بالصالح العام.					

٣١	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم.					
٣٢	تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات.					
٣٣	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين					
٣٤	تهتم المدرسة بتحصيل الطلبة.					
٣٥	تهتم المدرسة بتنمية شخصية الطالب بتكامل.					
٣٦	تستثير الإدارة همة العملين وتثق بأدائهم.					
٣٧	يقوم مجلس الطلبة بتمثيل الطلبة تمثيلاً حقيقياً.					
٣٨	يتم التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.					
المجال الرابع: الأعراف والقوانين المدرسية						
٣٩	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه.					
٤٠	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد.					
٤١	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الصباحي.					
٤٢	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الصباحي.					
٤٣	يحضر مدير المدرسة مبكراً قبل حضور المعلمين.					
٤٤	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة.					
٤٥	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين.					
٤٦	يتم استجواب المعلمين المتأخرين والغائبين					
٤٧	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء.					
٤٨	يرتدي الطلبة الزي المخصص لهم.					
٤٩	تطبق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة.					

٥٠	يلتزم المعلمون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته.					
٥١	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقولين من المدرسة .					
٥٠	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المتقولين من المدرسة					
المجال الخامس: التوقعات المستقبلية						
٥١	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة.					
٥٢	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين.					
٥٣	يشعر العاملون بالأمن والرضا الوظيفي في المدرسة.					
٥٤	يشعر العاملون بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.					
٥٥	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.					
٥٦	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم.					
٥٧	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية للطلبة توقعاً لدعم أدائهم.					
٥٨	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين.					
٥٩	يتفادى مدير المدرسة أي سلوك يؤذي مشاعر الآخرين.					
٦٠	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.					
٦١	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم.					

٦٢	تسعة إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل.					
٦٣	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تسوية خلافاتهم.					
٦٤	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل.					
٦٥	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي.					
٦٦	يقوم المعلمون بتنظيم الخطط اللازمة لمعالجة الضعف لدى الطلبة.					
٦٧	يلتزم العاملون بقواعد العمل المهني.					
٦٨	يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة.					
٦٩	يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً يظهر من خلال سلوكه.					
٧٠	تشجع الإدارة على الثقة المتبادلة بين الطلبة.					

الملحق (٢)

ترجمة مقياس روتر بالصورة الأولية

ترجمة مقياس روتر بالصورة الأولية

١	a	Children get into trouble because their parents punish them too much.
	أ	يقع الطلاب في المشاكل؛ لأن آبائهم يعاقبونهم كثيراً.
	b	The trouble with the most children nowadays is that parents are too easy with them.
	ب	مشكلة غالبية الطلاب في هذه الأيام تساهل آبائهم الزائد معهم.
٢	a	Many of the unhappy things in people's lives are partly due to bad luck
	أ	يعود الكثير مما يصيب الناس من تعاسة جزئياً إلى حظهم السيئ.
	b	People's misfortunes result from the mistakes they make
	ب	يعود سوء طالع الناس إلى الأخطاء التي يرتكبوها.
٣	a	One of the major reasons why we have wars is because people don't take enough interest in politics.
	أ	من الأسباب الرئيسية لوقوع الحروب عدم اهتمام الناس الكافي بالسياسة.
	b	There will always be wars, no matter how hard people try to prevent them.
	ب	ستقع الحروب باستمرار مهما حاول الناس منع حدوثها.
٤	a	In the long run, people get the respect they deserve in this world.
	أ	يحصل الناس في النهاية على الاحترام الذي يستحقونه في هذا العالم.
	b	Unfortunately, an individual's worth often passes unrecognized no matter how hard he tries.
	ب	لسوء الحظ غالباً ما تمضي حياة الفرد دون أن يقدر قيمته احد مهما بذل من جهد.
٥	a	The idea that teachers are unfair to students is nonsense.
	أ	إن فكرة عدم عدالة المدرسين تجاه الطلاب لا معنى لها.

Most students don't realize the extent to which their grades are influenced by accidental happenings.	b	
غالبية الطلاب لا يدركون مدى تأثر علاماتهم بعوامل الصدفة.	ب	
Without the right breaks, one cannot be an effective leader.	a	٦
لا يمكن للمرء أن يكون قائداً فعالاً دون توفر الفرص المناسبة.	أ	
Capable people who fail to became leaders have not taken advantage of their opportunities.	b	
الأكفاء الذين يفشلون في أن يصبحوا قادة هم أناس لم يحسنوا استغلال فرصهم.	ب	
No matter how hard you try, some people just don't like you.	a	٧
مهما تبذل من جهد في كسب ود الآخرين فسيظل هناك أناس يكرهونك.	أ	
People who can't get others to like them don't understand how to get along with others.	b	
الذين لا يستطيعون كسب ود الآخرين لا يفهمون كيفية التعامل معهم.	ب	
Heredity plays the major role in determining one's personality.	a	٨
تلعب الوراثة الدور الرئيسي في تحديد شخصية الفرد.	أ	
It is one's experiences in life which determine what's they're like.	b	
خبرات الفرد في الحياة هي التي تحدد ما ستكون عليه شخصيته.	ب	
I have often found that what is going to happen will happen.	a	٩
غالبا ما أجد أن الأشياء المقدر لها أن تحصل فعلاً.	أ	
Trusting to fate has never turned out as well for me as making a decision to take a definite course of action.	b	
اعتماد المرء على القدر في تصريف أموره لا يجدي بالمرة.	ب	
In the case of the well prepared student, there is rarely, if ever, such a thing as an unfair test.	a	١٠
يندر أن يجد الطالب الامتحان غير عادل إذا كان استعداده لذلك الامتحان تاماً.	أ	
Many times exam questions tend to be so unrelated to course work that studying is really useless.	b	

في كثير من الأحيان تكون أسئلة الاختبار عديمة الصلة بالمادة الدراسية مما يجعل الاستعداد لها عديم الجدوى.	ب	
Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.	a	١١
يعتمد النجاح على العمل الجاد ولا دخل للحظ به إلا نادراً.	أ	
Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.	b	
الحصول على وظيفة جيدة يعتمد بشكل أساسي على وجود الفرد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.	ب	
The average citizen can have an influence in government decisions.	a	١٢
يستطيع المواطن العادي أن يؤثر بشكل ما على قرارات الحكومة.	أ	
This world is run by the few people in power, and there is not much the little guy can do about it.	b	
تسيطر على العالم حفنة من الناس ولا يستطيع الشخص العادي أن يفعل شيئاً إزاء ذلك.	ب	
When I make plans, I am almost certain that I can make them work.	a	١٣
عندما أقوم بوضع الخطط فأنني غالباً ما أكون على يقين بقدرتي على تنفيذها.	أ	
It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of luck anyway.	b	
ليس من الحكمة لن نخطط للمستقبل البعيد لان كثيرا من الأشياء يتحكم بها الحظ الجيد أو الحظ السيئ على أي حال.	ب	
There are certain people who are just no good.	a	١٤
هناك بعض الناس الذين هم سيئون.	أ	
There is some good in everybody.	b	
هناك سيء طيب في كل الناس تقريباً.	ب	
In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.	a	١٥

بالنسبة لي فان ما أسعى للحصول عليه لا علاقة له بالحظ.	أ	
Many times we might just as well decide what to do by flipping a coin.	b	
لا باس في كثير من الأحيان أن يكون قرارنا على أساس الوجه الذي يظهر عند رمي قطعة نقود في الهواء.	ب	
who gets to be the boss often depends on who was lucky enough to be in the right place first.	a	١٦
من يصل إلى مركز الرئاسة هو في الغالب ذلك الشخص الذي خدمه الحظ في أن يكون في المكان المناسب قبل غيره.	أ	
Getting people to do the right thing depends upon ability, luck has little or nothing to do with it.	b	
لكي يقوم الناس بعملهم على الوجه الصحيح لابد من وجود القدرة لديهم حيث إن دور الحظ في ذلك يكون قليلاً أو معدوماً.	ب	
As far as world affairs are unearned, meet for us are the venetians of forces we can neither understand, nor control.	a	١٧
بالنسبة لما يجري في هذا العالم يمكن القول بان معظمنا هم ضحايا لقوى لا نستطيع فهمها أو السيطرة عليها.	أ	
By taking an active part is political and social affairs the people can control world events.	b	
يمكن للناس بالمشاركة الايجابية في الشؤون الاجتماعية والسياسية أن يسيطروا على ما يجري في هذا العالم.	ب	
most people don't reline the extent to which their lives are controlled by accidental happenings	a	١٨
غالبية الناس لا يدركون مدى سيطرة عوامل الصدفة على مجريات حياتهم.	أ	
There really is no such thing as luck.	b	
في الحقيقة ليس هناك شيء اسمه حظ.	ب	
One should always be willing to admit mistakes.	a	١٩
على المرء أن يكون لديه الاستعداد الدائم للاعتراف بأخطائه.	أ	

It is usually best to cover up ones mistake.	b	
من الأفضل عادة أن يستتر المرء على أخطائه.	ب	
It hard to know whether or not a person really likes you.	a	٢٠
من الصعب أن تعرف إذا كان شخص ما يحبك حقا أم لا.	أ	
How many friends you have depends upon how nice person you are.	b	
إن عدد الصداقات التي تكونها يعتمد على كم أنت شخص طيب.	ب	
In the long run the bad things that happen to us are balanced by the good ones .	a	٢١
الأمور السيئة التي تصيبنا تتساوى في المدى البعيد مع الأمور الحسنة.	أ	
Most misfortunes are the result of lack of ability, ignorance, laziness, or all there.	b	
إن معظم ما يصيبنا من سوء الطالع إنما هو بسبب الجهل أو الكسل أو الافتقار إلى القدرة أو الثلاث معاً.	ب	
With enough effort we can wipe out political corruption.	a	٢٢
بمزيد من الجهد نستطيع القضاء على الفساد السياسي.	أ	
It is difficult for people to have much control over the things politicians do in office.	b	
من الصعب على الناس العاديين أن تكون لهم سيطرة كافية في الأعمال التي يقوم به السياسيون وهم في مراكز الحكم.	ب	
Sometimes I can’t understand how teacher arrive at the grades they give.	a	٢٣
أستطيع أحياناً أن افهم كيف يتوصل المدرسون للعلامات التي يعطونها.	أ	
There is a direct connection between how hard I study and the grade I get.	b	
هناك ارتباط مباشر بين ما ابذل من جهد في الدراسة والعلامات التي احصل عليها.	ب	

A good leader expect people to decide for themselves what they should do.	a	٢٤
القائد الجيد هو الذي يتوقع أن يقرر الناس لأنفسهم ما يجب أن يفعلوه.	أ	
A good leader makes it Clear to everybody what their jobs are.	b	
القائد الجيد هو الذي يحدد لكل فرد الأعمال التي يقوم بها.	ب	
Many times I feel that I have little influence over the things that happen to me.	a	٢٥
في كثير من الأحيان اشعر أني لا أستطيع السيطرة على الأشياء التي تحدث لي.	أ	
It is impossible for me to believe that or luck plays in important role in my life.	b	
يستحيل علي أن اقتنع أن الحظ أو الصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي.	ب	
People are lonely because they don't try to be friendly.	a	٢٦
يعزل بعض الناس أنفسهم عن الآخرين لأنهم لا يحاولون كسب صداقتهم.	أ	
There's not much use in trying too hard to please people, if they like you, they like you.	b	
لا فائدة كبيرة ترجى من الجهد أكثر مما يجب في كسب ود الآخرين لأنهم إذا أرادوا أن يحبوك فهم يحبوك.	ب	
There is too much emphasis on athletics in high school.	a	٢٧
هناك مبالغة في التأكيد على الرياضة في المدارس الثانوية.	أ	
Tear sports are an excellent way to build character.	b	
إن مزاولة الرياضة ضمن فريق تعتبر طريقة ممتازة لبناء الشخصية.	ب	
What happens to me is my own doing.	a	٢٨
ما يحدث لي هو ما تفعله يداي.	أ	
Sometimes I feel that I don't have enough control over the direction my life is taking.	b	
اشعر أحيانا أني لا أستطيع التحكم في الاتجاه الذي تسير فيه حياتي.	ب	

Most of the time I can't understand why politicians behave the way they do.	**a**	**٢٩**
في كثير من الأحيان لا أستطيع أن افهم لماذا يتصرف السياسيون بالطريقة التي يتصرفون بها.	أ	
In the long run the people are responsible for bad government on a national as well as on a local level.	**b**	
في المدى البعيد الناس هم المسئولون عن سوء الحكم سواء أعلى المستوى القومي، أم على المستوى المحلي.	**ب**	

الملحق (٣)

قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ. د. جودت المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. عبد الجبار البياتي	مناهج البحث	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د.عونية أبو سنينة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد سليم الزبون	أصول التربية	الجامعة الأردنية
د.صالح العبابنة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. أحمد العنزي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. مطلق العنزي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. مزنة العازمي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. عبد المحسن القحطاني	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. سالم الهاجري	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت

الملحق (٤)

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم".** وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

ناصر مفرج الهاجري

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : □ ذكر

□ أنثى

سنوات الخبرة: □ (أقل من ٥ سنوات)

□ (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات)

□ (١٠ سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي: □ دبلوم

□ بكالوريوس

□ دراسات عليا

استبانة الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١	يسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم الإيجابية.					
٢	تتفق قيم الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها المعلمون.					
٣	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت.					
٤	تفصل المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.					
٥	تقوم العلاقة بين العاملين في المدرسة على أساس الثقة المتبادلة.					
٦	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.					
٧	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين دون استثناء.					
٨	توزع الأعمال على العاملين وفق أسس من الموضوعية.					
٩	تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى العاملين والطلبة.					
١٠	تؤكد المدرسة على قيمة العمل.					
١١	تعمق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.					
١٢	ترسخ المدرسة عمل الفريق بين العاملين.					
١٣	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.					
١٤	تشجع المدرسة التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي....).					
١٥	تهتم المدرسة بالنمو المهني للعاملين.					
١٦	تقوم المدرسة بتقييم العاملين وفق أسس موضوعية واضحة.					
١٧	تسود روح الجماعة في المدرسة.					

١٨	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.					
١٩	يهتم العاملون في المدرسة بالصالح العام.					
٢٠	يشعر المعلمون في المدرسة بالولاء لمهنة التربية والتعليم.					
٢١	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات.					
٢٢	يسود المدرسة الجو المحفز للتعليم النوعي.					
٢٣	تركز المدرسة باجتماعاتها على تحقيق رسالة المدرسة.					
٢٤	تستثير الإدارة العاملين للعمل بمهنية عالية.					
٢٥	يؤمن المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين					
٢٦	تستثير الإدارة همة العاملين.					
٢٧	يتم التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.					
٢٨	يشارك طلبة المدرسة في فقرات البرنامج الصباحي.					
٢٩	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين.					
٣٠	يتم مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين					
٣١	تسعى المدرسة إلى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة.					
٣٢	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة .					
٣٣	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين إلى المدرسة					
٣٤	تسعى إدارة المدرسة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين.					
٣٥	يشعر العاملون في المدرسة بالأمن والرضا الوظيفي.					
٣٦	يشعر العاملون في المدرسة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.					
٣٧	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في					

	إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية.					
٣٨	تزود إدارة المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة المتعلقة بأعمالهم.					
٣٩	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل.					
٤٠	يقوم المعلمون بتنظيم الخطط اللازمة لمعالجة الضعف لدى الطلبة.					
٤١	يلتزم العاملون بقواعد العمل المهني.					

الملحق (٥)

مقياس روتر بصورته النهائية

حضرة المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة :

بين يديك (٢٩) زوج من الفقرات، الرجاء تحديد خيار واحد فقط (أ) أو (ب) :

١	أ	يقع الطلبة في المشكلات؛ لأن آبائهم يعاقبونهم كثيراً.
	ب	مشكلة غالبية الطلبة في هذه الأيام تساهل آبائهم الزائد معهم.
٢	أ	يعود الكثير مما يصيب الناس من تعاسة جزئياً إلى حظهم السيئ.
	ب	يعود سوء طالع الناس إلى الأخطاء التي يرتكبوها.
٣	أ	من الأسباب الرئيسة لوقوع الحروب عدم اهتمام الناس الكافي بالسياسة.
	ب	ستقع الحروب باستمرار مهما حاول الناس منع حدوثها.
٤	أ	يحصل الناس في النهاية على الاحترام الذي يستحقونه في هذا العالم.
	ب	لسوء الحظ غالباً ما تمضي حياة الفرد دون أن يقدر قيمته احد مهما بذل من جهد.
٥	أ	إن فكرة عدم عدالة المدرسين تجاه الطلبة لا معنى لها.
	ب	غالبية الطلبة لا يدركون مدى تأثر علاماتهم بعوامل الصدفة.
٦	أ	لا يمكن للمرء أن يكون قائداً فعالاً دون توفر الفرص المناسبة.
	ب	الأكفاء الذين يفشلون في أن يصبحوا قادة هم أناس لم يحسنوا استغلال فرصهم.
٧	أ	مهما تبذل من جهد في كسب ود الآخرين فسيظل هناك أناس يكرهونك.
	ب	الذين لا يستطيعون كسب ود الآخرين لا يفهمون كيفية التعامل معهم.
٨	أ	تلعب الوراثة الدور الرئيس في تحديد شخصية الفرد.
	ب	خبرات الفرد في الحياة هي التي تحدد ما ستكون عليه شخصيته.
٩	أ	غالبا ما أجد أن الأشياء المقدر لها أن تحصل فعلاً.
	ب	اعتماد المرء على القدر في تصريف أموره لا يجدي بالمرة.
١٠	أ	يندر أن يجد الطالب الامتحان غير عادل إذا كان استعداده لذلك الامتحان تاماً.
	ب	في كثير من الأحيان تكون أسئلة الاختبار عديمة الصلة بالمادة الدراسية مما يجعل الاستعداد لها عديم الجدوى.
١١	أ	يعتمد النجاح على العمل الجاد ولا دخل للحظ به إلا نادراً.
	ب	الحصول على وظيفة جيدة يعتمد بشكل أساس على وجود الفرد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

١٢	أ	يستطيع المواطن العادي أن يؤثر بشكل ما على قرارات الحكومة.
	ب	تسيطر على العالم حفنة من الناس ولا يستطيع الشخص العادي أن يفعل شيئاً إزاء ذلك.
١٣	أ	عندما أقوم بوضع الخطط فأنني غالباً ما أكون على يقين بقدرتي على تنفيذها.
	ب	ليس من الحكمة لن نخطط للمستقبل البعيد لان كثيرا من الأشياء يتحكم بها الحظ الجيد أو الحظ السيئ على أي حال.
١٤	أ	هناك بعض الناس الذين هم سيئون.
	ب	هناك سيء طيب في كل الناس تقريباً.
١٥	أ	بالنسبة لي فان ما أسعى للحصول عليه لا علاقة له بالحظ.
	ب	لا باس في كثير من الأحيان أن يكون قرارنا على أساس الوجه الذي يظهر عند رمي قطعة نقود في الهواء.
١٦	أ	من يصل إلى مركز الرئاسة هو في الغالب ذلك الشخص الذي خدمه الحظ في أن يكون في المكان المناسب قبل غيره.
	ب	لكي يقوم الناس بعملهم على الوجه الصحيح لابد من وجود القدرة لديهم حيث إن دور الحظ في ذلك يكون قليلاً أو معدوماً.
١٧	أ	بالنسبة لما يجري في هذا العالم يمكن القول بان معظمنا هم ضحايا لقوى لا نستطيع فهمها أو السيطرة عليها.
	ب	يمكن للناس بالمشاركة الايجابية في الشؤون الاجتماعية والسياسية أن يسيطروا على ما يجري في هذا العالم.
١٨	أ	غالبية الناس لا يدركون مدى سيطرة عوامل الصدفة على مجريات حياتهم.
	ب	في الحقيقة ليس هناك شيء اسمه حظ.
١٩	أ	على المرء أن يكون لديه الاستعداد الدائم للاعتراف بأخطائه.
	ب	من الأفضل عادة أن يستتر المرء على أخطائه.
٢٠	أ	من الصعب أن تعرف إذا كان شخص ما يحبك حقا أم لا.
	ب	إن عدد الصداقات التي تكونها يعتمد على كم أنت شخص طيب.
٢١	أ	الأمور السيئة التي تصيبنا تتساوى في المدى البعيد مع الأمور الحسنة.
	ب	إن معظم ما يصيبنا من سوء الطالع إنما هو بسبب الجهل أو الكسل أو الافتقار إلى القدرة أو الثلاث معاً.

٢٢	أ	بمزيد من الجهد نستطيع القضاء على الفساد السياسي.
	ب	من الصعب على الناس العاديين أن تكون لهم سيطرة كافية في الأعمال التي يقوم به السياسيون وهم في مراكز الحكم.
٢٣	أ	أستطيع أحياناً أن افهم كيف يتوصل المدرسون للعلامات التي يعطونها.
	ب	هناك ارتباط مباشر بين ما ابذل من جهد في الدراسة والعلامات التي احصل عليها.
٢٤	أ	القائد الجيد هو الذي يتوقع أن يقرر الناس لأنفسهم ما يجب أن يفعلوه.
	ب	القائد الجيد هو الذي يحدد لكل فرد الأعمال التي يقوم بها.
٢٥	أ	في كثير من الأحيان اشعر أني لا أستطيع السيطرة على الأشياء التي تحدث لي.
	ب	يستحيل علي أن اقتنع أن الحظ أو الصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي.
٢٦	أ	يعزل بعض الناس أنفسهم عن الآخرين لأنهم لا يحاولون كسب صداقتهم.
	ب	لا فائدة كبيرة ترجى من الجهد أكثر مما يجب في كسب ود الآخرين لأنهم إذا أرادوا أن يحبوك فهم يحبوك.
٢٧	أ	هناك مبالغة في التأكيد على الرياضة في المدارس الثانوية.
	ب	إن مزاولة الرياضة ضمن فريق تعتبر طريقة ممتازة لبناء الشخصية.
٢٨	أ	ما يحدث لي هو ما تفعله يداي.
	ب	اشعر أحيانا أني لا أستطيع التحكم في الاتجاه الذي تسير فيه حياتي.
٢٩	أ	في كثير من الأحيان لا أستطيع أن افهم لماذا يتصرف السياسيون بالطريقة التي يتصرفون بها.
	ب	في المدى البعيد الناس هم المسئولون عن سوء الحكم سواء أعلى المستوى القومي، أم على المستوى المحلي.

الملحق (٦)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية الكويتية

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/ غ/32/434
التاريخ: 2014/4/27

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " **ناصر مفرج الهاجري** " يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط من وجهة نظرهم**"وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم ، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

هاتف 4790222 (6 00962) فاكس 4129613 (6 00962) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.ed

جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/ 32/ 596
التاريخ: 13/5/2013

معالي وزير التربية والتعليم العالي الأكرم

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط **ناصر مفرج الهاجري** يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "**الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

هاتف 4790222 (6 00962) فاكس 4129613 (6 00962) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (٧)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية الكويتية موجه إلى مديريات المناطق التعليمية لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية

الرقم: ٨٤٣   التاريخ: ٢/٥/٢٠١٣

السيدة المحترمة/ منى خالد الصلال

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

<u>الموضوع / تسهيل مهمة</u>

يقوم الطالب / **ناصر مفرج الهاجري** المسجل علي درجة الماجستير **بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدي المعلمين من وجهة نظرهم ".**

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) **المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012م.**

مع خالص التحية

تسهيل مهمة

٢٠١٣/٥/١٥

منى خالد الصلال
مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

م/ مدير إدارة البحوث التربوية

د/ يسرية محمد عبدالوهاب

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

الرقم: ٨٤٦ التاريخ: ٢/٥/٢٠١٣

السيدة المحترمة/ يسري عبداللطيف العمر

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / ناصر مفرج الهاجري المسجل علي درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدي المعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012م.

مع خالص التحية

عـ **مدير إدارة البحوث التربوية**

د/ سميرة محمد عبدالوهاب

– نسخه للملف

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

التاريخ: ٢/٥/ ٢٠١٣م الرقم: ٨٤٧

السيدة المحترمة/ بدرية الخالدي

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / ناصر مفرج الهاجري المسجل علي درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدي المعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012م.

مع خالص التحية

عم مدير إدارة البحوث التربوية

د/ سميرة محمد عبد الوهاب

– نسخه للملف

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

0105050

الرقم: ٨٤٨ التاريخ: ٢/١٠/٢٠١٣

السيد المحترم/ عبدالله هلال الحربي

مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / ناصر مفرج الهاجري المسجل علي درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدي المعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012م.

مع خالص التحية

مدير إدارة البحوث التربوية

د/ سميرة محمد عبدالوهاب

- نسخه للملف

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

0105050

الرقم: ٨٤٢

التاريخ: ٢١/١٠/٢٠١٢

السيد المحترم/ طلق صقر الهيم

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

<u>الموضوع / تسهيل مهمة</u>

يقوم الطالب / ناصر مفرج الهاجري المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدي المعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) **المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012م.**

مع خالص التحية

مدير إدارة البحوث التربوية

- نسخة للملف

الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من مديريات المناطق التعليمية موجه إلى المدارس

MINISTRY OF EDUCATION
CAPITAL EDUCATIONAL AREA
Director Manager office

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية
مكتب المدير العام

الرقم: و ت / ط ف ل

التاريخ: 06/ 05 / 2013 م

قسم السكرتارية والسجل
الصادر
7 MAY 2013
الرقم: ٣٣١٦١

نشرة خاصة للمرحلة الثانوية

بنين - بنات

السادة المحترمون / مديرو المدارس

تحية طيبة وبعد،،،

تسهيل مهمة الطالب
ناصر مفرج الهاجري

بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (846) المؤرخ في 02 / 05 / 2013م، بشأن الموضوع أعلاه،،،

يقوم الطالب / **ناصر مفرج الهاجري** - المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية البحرين بإعداد دراسة عنوان **"الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"**.

لذا يرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمين ومعلمات المدرسة.

وذلك خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2013م.

شاكرين حسن تعاونكم

مدير عام
منطقة العاصمة التعليمية

وزارة التربية
منطقة العاصمة التعليمية
المدير العام

نسخ
- مدير عام المنطقة
- مدير إدارة الشئون التعليمية
- الملف
- أسامة & أيمن

www.moe.edu.kw

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
مكتب المدير العام

رقم : ٦٦٤٣
التاريخ : ٢٠١٣/٥/١٦

نشرة عامة رقم (٧٩/ ٢٠١٣)

لجميع مدارس المرحلة الثانوية (بنين – بنات)

السادة والسيدات المحترمين / مديري ومديرات المدارس

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع

تسهيل مهمة الطالب/ ناصر مفرج الهاجري

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب / **ناصر مفرج الهاجري** المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية لإجراء دراسة بعنوان (**الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم**) وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير على جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣م .

مع خالص التحية ،،،

مدير عام منطقة حولي التعليمية

عبدالله هلال الحربي
مدير عام منطقة حولي التعليمية

وزارة التربية
منطقة حولي التعليمية

نسخة لكل من :
- مدير الشئون التعليمية .
- مراقب المرحلة الثانوية
- جميع مدارس المرحلة الثانوية .
- الملف.

* ط.لولوه *

تلفون : 25657421- 25657921 فاكس : 25634399 ص . ب : 113 حولي – الرمز البريدي 32001 الكويت

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

وزارة التربيـة
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشئون التعليمية

التاريخ: 07 MAY 2013 ٢٠٠
الرقم : وت / ط ف ل /

السادة مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب(ناصر مفرج الهاجري) المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم."

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة الدراسة (إستبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لمنطقة الفروانية التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣م

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

مدير إدارة الشؤون التعليمية

٢٠١٣/٥/٢٢

وليد صالح السعيد
مدير إدارة الشؤون التعليمية
منطقة الفروانية التعليمية

نسخة لكل من :-
مدير الشؤون التعليمية

أماني الريحاني

State of Kuwait دولة الكويت
وزارة التربية
MINISTRY OF EDUCATION

الذكرى الخمسون لإصدار وثيقة دستور دولة الكويت
50th Anniversary of the Issuance of the Constitution of the State of Kuwait
1962 - 2012

Ref. : المرجع:

Date : التاريخ:

نشرة خاصة

لمدارس المرحلة الثانوية/ بنين – بنات

السيدات الفاضلات والسادة الأفاضل/ مديرات ومديرو المدارس

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / **ناصر مفرج الهاجري** المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان - **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم -** .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (**استبانه**) على جميع معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
طلق صقر الهيم

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

نسخة لكل من:
- مدير إدارة الشؤون التعليمية.
- مراقب المرحلة الثانوية.
- الملف.

مريم ٢٠١٣/٥/٥

State of Kuwait دولة الكويت

وزارة التربية

MINISTRY OF EDUCATION

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

50th Anniversary of the Issuance of the Constitution of the State of Kuwait 1962 - 2012

Ref. : 011270 :المرجع

Date : 08 MAY 2013 :التاريخ

نشرة خاصة

لمدارس المرحلة الثانوية

السيدات والسادة المحترمون / مديرات ومديرو المدارس.

السلام عليكم ورحمته وبركاته ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه، واستجابة لكتاب مدير إدارة البحوث التربوية رقم (٨٤٥) بتاريخ ٢٠١٣/٥/٣

نحيطكم علماً أن الطالب /ناصر مفرج الهاجري - المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية يقوم بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من الإدارة المذكورة، على معلمي ومعلمات مدارسكم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣.

هـذا للعلم وعمل اللازم.

مع خالص التحية والتقدير،،،،

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

رقية علي حسين

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

وزارة التربية

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

نسخة لكل من:

- مكتب المدير العام.
- إدارة الشؤون التعليمية
- الملف:٢٠١٣/٥/٧

P.O.Box: 7 Safat - Code 13001 Kuwait ص.ب: ٧ الصفاة - الرمز البريدي ١٣٠٠١ الكويت

www.moe.edu.kw

75/30/EA 0098386/09/20000

التاريخ : ٢٠١٣/٥/٨

الموافق : ....

رقم الإشارة : ....

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الأحمدي التعليمية
مكتب المدير العام

السيدات والسادة المحترمين / مديري مدارس المرحلة الثانوية

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / ناصر مفرج الهاجري

فبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، نحيطكم علماً أن المذكور المسجل على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية يقوم بدراسة بعنوان (الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و علاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظر) .

و إنه لا مانع من تسهيل مهمته بتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على جميع المعلمين و المعلمات بالمرحلة الثانوية التابعين للمنطقة التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢-٢٠١٣م.

مع خالص التحية

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

٢٠١٢/٥/٧

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الأحمدي التعليمية

نسخ إلى:

- مدير الشؤون التعليمية
- مراقبة الثانوي
- الملف

د.عبدالصمد-ريم ٢٠١٣/٥/٧م

ص.ب: 51247 الرمز البريدي 53453 ـ الفحيحيل - تلفون : 23923523 - 23923525 - 23923521 - فاكس : 23923524